



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص إدارة الموارد البشرية:

"أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية

-دراسة حالة الأساتذة الباحثين بالجزائر خلال الفترة (2008-2022) -"

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. بن حراث حياة

إعداد الطالبة:

بن الحاج جلول فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-	أ.د/ مخفي أمين
مقرا	جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-	أ.د/ بن حراث حياة
مناقشا	جامعة مصطفى اسطنبولي -معسكر-	أ.د/ زياد امحمد
مناقشا	جامعة مصطفى اسطنبولي -معسكر-	أ.د/ دحو معتصم
مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-	د/ قبائلي حاجة
مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-	د/ لاكسي فوزية

السنة الجامعية 2023/2022



شكر وإهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله نُنزل الخيرات والبركات ويتوفيقه نَحقق المقاصد والغايات وأزكى الصلاة والتسليم على خير المرسلين ومبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أَتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة السيدة بن عراش براهمي حياة، على تفانيها وإخلاصها في متابعة هذا العمل البحثي. وأسأل الله تعالى أن يجزيها خير الجزاء. كما أتوجه بشكري لرئيس المشروع الأستاذة يوسفى الذي رافقنا في مرحلة التكوين، وكل الأساتذة الأعضاء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكل من ساهم في دعم هذا العمل من قريب أو بعيد.

وأخص بالشكر كل أفراد أسرتي وعائلتي على مساندتهم لي وصبرهم معي، وعلى رأسهم زوجي ووالدتي وبناتي، وأهدي لهم ولروح والدي ثمرة هذا الجهد.

الباحثة: فاطمة الزهراء بن الحاج جلول

ملخص الدراسة:

يعتبر المورد البشري الكفاء المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة ومهامها وكذا المتغير الأهم في حلقات الإنتاج والتنمية، إضافة إلى كونه العنصر المتحكم في سوق المنافسة باعتباره ميزة تنافسية مستدامة نادرة وغير قابلة للتقليد، كل هذه الصفات وأخرى لم تذكر جعلت من الكفاءة البشرية محط اهتمام أكبر المؤسسات أثناء سعيها نحو التميز، مما دفعها إلى البحث الدائم والمستمر عن هذه الموارد والتنافس الشديد لاستقطابها والحصول عليها بمختلف الآليات والطرق، وتقديم مختلف العروض والمغريات التي من شأنها جذبها والحفاظ عليها. وتعتبر أنظمة الأجور والحوافز أحد العوامل المؤثرة في عملية استقطاب هذا المورد وأهم العناصر المحفزة له على العمل والإبداع.

وتهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجزائر ومعرفة مدى تأثيرها بنظام الأجور والحوافز خلال الفترة 2008-2022.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ضعف نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين بالجزائر مقارنة ببعض الدول العربية وعدم رقيه إلى تطلعاتهم، ووجود علاقة إيجابية طردية بين كل من نظام الأجور والحوافز من جهة وعملية استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم من جهة أخرى، كما استخلصنا أن ما يفوق 80% من التغيرات الحاصلة في عملية الاستقطاب سببها الأجور والحوافز المادية أما النسبة الباقية من التغيرات فتعود إلى اعتبارات معنوية، وهذا ما يستوجب الاهتمام بالجانب المادي كقاعدة أولية في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية؛ الاستقطاب؛ نظام الأجور، الحوافز، الأساتذة الباحثين، التعليم العالي.

Summary:

Human competency is a modern expansion of the concept of human resources, more evolved and precise in terms of the nature and type of human resources needed. This precision is represented in a targeted recruitment process aiming at attracting a differentiated category with specific characteristics, adaptable to change, and working with current and compatible methods and strategies related to the nature of the company's activities. In Algeria, research professors are considered a model of these competencies through which the study of the attraction process and its relationship with the salary and incentives system can be conducted during the period 2008-2022.

The study reached several important conclusions, the most important of which is that the system of wages and incentives for professors and researchers in Algeria is weaker than the system of some Middle Eastern countries. In addition, there is a clear positive relationship between the wages and incentives system and the process of attracting and retaining human talent, as more than 80% of the changes in the recruitment process are due to wages and material incentives, while the remaining changes are due to moral considerations. This indicates that it is advisable to pay attention to the compensation system as a primary rule in attracting and retaining competencies.

Keywords: Human Competencies; Attraction; Wage System, Motivation, Research Professors, Higher Education.

Résumé :

Cette étude vise à clarifier l'importance des compétences en tant qu'extension moderne du concept de ressources humaines, de manière plus développée et plus précise en termes de nature et de type de ressources humaines requises. Cette précision se manifeste dans un processus de recrutement ciblé qui vise à attirer un groupe distingué avec certaines spécifications, capable de changer et de travailler avec des méthodes et des approches modernes et compatibles avec la nature de l'activité de l'entreprise. En Algérie, les enseignants-chercheurs sont considérés comme un modèle de ces compétences à travers lequel la réalité du processus d'attraction peut être étudiée et sa relation avec le système de salaire et d'incitations au cours de la période 2008-2022.

L'étude a conclu à certains résultats importants, notamment : la faiblesse du système de salaire et des incitations des enseignants-chercheurs en Algérie par rapport à leurs homologues dans les pays du Golfe. Il existe une relation positive entre le système de rémunération et les incitations d'une part, et le processus d'attraction des compétences d'autre part, où plus de 80% des variations observées dans le processus d'attraction sont dues aux salaires et aux incitations matérielles, tandis que le reste des variations est attribuable à des raisons morales, ce qui nécessite de s'intéresser à l'aspect matériel en tant que base initiale pour attirer et conserver les compétences.

Mots clés : compétences humaines ; attraction ; système salaire, motivation, enseignants-chercheurs, enseignement supérieur.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	كلمة شكر وإهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: ظهور وتطور مصطلح الكفاءات البشرية
03	1. نشأة مصطلح الكفاءة البشرية والعوامل المساعدة على ظهوره
07	2. الانتقال من المورد البشري إلى الكفاءة البشرية
10	3. نظريات الموارد والكفاءات
13	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة البشرية
13	1. تعريف الكفاءة البشرية
21	2. مكونات الكفاءة البشرية وخصائصها
24	3. أنواع الكفاءات البشرية وأهميتها
30	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الكفاءات البشرية
30	المطلب الأول: الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات
30	1. الظهور التاريخي للتسيير التوقعي (الإدارة التقديرية) للوظائف والكفاءات
31	2. مفهوم الإدارة التقديرية (التسيير التوقعي) للوظائف والكفاءات
34	3. مراحل الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات
36	المطلب الثاني: أساسيات إدارة الكفاءات
36	1. مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

39	2. نماذج إدارة الكفاءات
41	3. مستويات إدارة الكفاءات
44	المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات ومراحلها
44	1. مقاربات إدارة الكفاءات
45	2. مراحل إدارة الكفاءات
49	المبحث الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات
49	المطلب الأول: مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات
49	1. ظهور مقارنة تنمية الكفاءات
50	2. مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات
52	3. أهمية تنمية وتطوير الكفاءات
53	المطلب الثاني: مداخل تنمية وتطوير الكفاءات ومتطلبات نجاحها
53	1. مداخل تنمية الكفاءات
55	2. متطلبات نجاح تنمية الكفاءات
56	المطلب الثالث: مراحل وطرق تنمية وتطوير الكفاءات
56	1. مراحل تنمية وتطوير الكفاءات
58	2. طرق تنمية الكفاءات
64	خاتمة الفصل.
65	الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية
66	مقدمة الفصل:
67	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية
67	المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
67	1. لمحة تاريخية حول إدارة الموارد البشرية
71	2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
75	المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها
75	1. تحديات إدارة الموارد البشرية
77	2. وظائف إدارة الموارد البشرية
79	المبحث الثاني: التوظيف والاستقطاب في إدارة الموارد البشرية
80	المطلب الأول: ماهية التوظيف

80	1. مفهوم التوظيف
82	2. مراحل التوظيف
83	المطلب الثاني: ماهية الاستقطاب
83	1. مفهوم الاستقطاب
85	2. مراحل الاستقطاب ومصادره
90	3. العوامل المؤثرة في عملي الاستقطاب والتوظيف
92	المبحث الثالث: الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز
93	المطلب الأول: الأسس النظرية لنظام الأجور
93	1. مفهوم نظام الأجور ونظرياته
97	2. أنواع الأجور ومعايير تحديدها
100	3. تصميم أنظمة الأجور والعوامل المؤثرة فيها
106	المطلب الثاني: الأسس النظرية لنظام الحوافز
107	1. مفهوم نظام الحوافز ونظرياته
114	2. أنواع الحوافز ومراحل تصميم نظامها
119	3. أنظمة أجور وتحفيز الكفاءات البشرية
123	خاتمة الفصل.
124	الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية
125	مقدمة الفصل
126	المبحث الأول: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة في جامعات المملكة العربية السعودية
126	المطلب الأول: متطلبات توظيف الأساتذة في جامعات المملكة العربية السعودية
126	1. التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
128	2. شروط توظيف هيئة التدريس في الجامعات السعودية
130	3. شروط التعاقد مع الجامعة المستقطبة
131	المطلب الثاني: امتيازات التوظيف في الجامعات السعودية:
131	1. مستحقات عضو هيئة التدريس غير السعودي
133	2. البدلات والتعويضات
134	المبحث الثاني: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة في جامعات الإمارات العربية المتحدة
134	المطلب الأول: متطلبات توظيف الأساتذة في جامعات الإمارات العربية المتحدة

134	1. التعليم العالي في الإمارات العربية المتحدة
135	2. إجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإماراتية
137	3. شروط التعاقد مع الجامعات الإماراتية
138	المطلب الثاني: امتيازات التوظيف في الجامعات الإماراتية
138	1. مستحقات أعضاء هيئة التدريس وبدلاتهم
140	2. امتيازات هيئة التدريس بالجامعات الإماراتية
141	المبحث الثالث: نظام الأجور والحوافز للأساتذة الباحثين في الجامعات الجزائرية
141	المطلب الأول: متطلبات توظيف الأساتذة الباحثين في الجزائر
141	1. التعليم العالي في الجزائر
147	2. استقطاب وتوظيف والأساتذة الباحثين في الجزائر
150	المطلب الثاني: النظم التعويضية المخصصة للأستاذ الباحث في الجامعات الجزائرية مقارنة بالجامعات السعودية والإماراتية
150	1. نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث في الجزائر
155	2. الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث في الجزائر
161	3. المقارنة بين امتيازات التدريس في الجامعات الإماراتية والجامعات السعودية والجامعات الجزائرية
164	خاتمة الفصل
165	الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب
166	مقدمة الفصل:
167	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات تحليلها
167	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
167	1. منهج الدراسة وأدواتها
169	2. مجتمع وعينة الدراسة
171	المطلب الثاني: إجراءات تطوير أداة القياس
171	1. ثبات الاستبيان
171	2. صدق الاستبيان
176	3. اعتدالية التوزيع

176	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة
176	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
176	1. عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
181	2. تحليل وتفسير نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة
183	المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة حسب محاور الدراسة
183	1. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الأول
186	2. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني
190	3. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثالث
192	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة واستظهار النتائج
192	المطلب الأول: دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين
193	1. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الأول
194	2. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الثاني
196	3. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الثالث
198	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية والفرض الرئيسي
199	1. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
201	2. اختبار الفرضية الرئيسية
203	المطلب الثالث: مناقشة النتائج الكلية للدراسة
203	1. مناقشة خصائص العينة
204	2. مناقشة توجهات أفراد العينة حسب المحاور
205	3. مناقشة الفروق الإحصائية ونتائج الفرضيات
206	خاتمة الفصل
207	خاتمة
213	قائمة المراجع
226	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين نظرية الموارد RBV وممارسات إدارة الموارد البشرية	13
02	الفرق بين الكفاءة Competence والكفاءة البشرية Competency	15
03	أوجه التشابه بين الكفاءة Competence والكفاءة البشرية Competency	16
04	تصنيف الكفاءات حسب نوع المهارات	25
05	الفرق بين الكفاءات المحورية والكفاءات الوظيفية	26
06	مداخل تنمية كفاءات المورد البشري	53
07	مداخل تنمية الكفاءات (على أساس المكان)	54
08	مقارنة بين وظائف الكفاءات البشرية	58
09	العلاقة المحتملة بين إدارة الكفاءات ونظام التعويض	120
10	توزيع الأحكام والمواد الخاصة بلائحة توظيف غير السعوديين	127
11	رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون ومدرسو اللغات والمعيدون غير السعوديين (بالريال السعودي)	132
12	الحقوق المالية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الوصل الإماراتية (بالدرهم الإماراتي)	140
13	تطور عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر من 2012 إلى 2022	143
14	تطور عدد الأساتذة الجامعيين خلال الفترة 2019/2012	146
15	رتب الأستاذ الباحث في الجزائر	150

154	بيان المنح والتعويضات المخصصة للأستاذ الباحث بالجزائر	16
156	المبلغ الخام المخصص لأعضاء مشاريع البحث	17
158	جدول يوضح الترقية في الرتبة في أسلاك الأساتذة الباحثين	18
160	مبلغ التعويض المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج	19
171	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	20
172	اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (محاور الاستبيان)	21
173	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (استقطاب الكفاءات البشرية)	22
174	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (نظام الأجور)	23
175	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	24
177	جدول شامل للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	25
184	البيانات الإحصائية الخاصة بمحور استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث	26
187	البيانات الإحصائية الخاصة بمحور نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث بالجزائر	27
190	البيانات الإحصائية الخاصة بمحور نظام الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث بالجزائر	28
193	نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الأول	29
195	نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الثاني	30
197	نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الثالث	31
199	اختبار التباين الأحادي لعينة محور استقطاب الكفاءات البشرية	32
200	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث بالجزائر في استقطاب الكفاءات البشرية.	33

201	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث بالجزائر في استقطاب الكفاءات البشرية	34
202	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ الباحث بالجزائر	35

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تطور مفاهيم نظريات الموارد وتكاملها	11
2	سيرورة الكفاءة كنظام	20
3	نموذج جبل الجليد للكفاءات	21
4	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي (الإدارة التقديرية) للوظائف والكفاءات	34
5	التكامل الأفقي والرأسي لإدارة الكفاءات	39
6	نماذج إدارة الكفاءات	40
7	نظام إدارة الكفاءات	42
8	مصفوفة المسؤولية النموذجية لإدارة الكفاءات	43
9	مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات	48
10	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب Derek Torrington	57
11	خطوات عملية الاستقطاب	85
12	مصادر الاستقطاب	87
13	خطوات إعداد نظام الأجور	101
14	التقارب بين نظرية ماسلو الهرمية للحاجات ونظرية ألدرفر	113
15	تصنيف الحوافز	115

118	مراحل تصميم نظام الحوافز	16
152	تطور الأجر الخام للأستاذ الباحث حسب الشبكات الاستدلالية 2007-2010-2022	17
179	عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	18
180	عرض البيانات الخاصة بمؤسسات انتماء أفراد العينة	19

مقدمة عامة

يعتبر الفكر البشري مهد مختلف العلوم الحديثة وأساس بناء المجتمعات والنهوض بها، فالتطور الحضاري الذي يشهده العالم حاليا ما هو في الحقيقة إلا تراكمات لأفكار إبداعية مصدرها الإنسان كانت سببا في حل مشكلاته وتسهيل ظروف حياته، وهذا عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والثروات الموجودة في الطبيعة، ومن هنا ظهرت أولى بوادر تطور الحضارة الإنسانية في مختلف مجالات الحياة وبالتالي تعددت التوجهات والأفكار التي من شأنها خدمة الإنسان وتنظيم حياته. فمثلا عند الحديث عن علم الاقتصاد نجد أن الفكر الحديث أكد على أهمية العنصر البشري باعتباره موردا هاما لا يمكن الاستغناء عنه، ليصبح بذلك المورد البشري أحد المقومات الأساسية في النمو الاقتصادي.

فعملية بناء اقتصاد أي دولة تتطلب وجود موارد وثروات تجتمع لتشكيل رأس مال يُعتمد عليه، إلا أنه لا يمكن لعملية البناء هذه أن تكتمل بدون امتلاك رأس مال البشري، حيث يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات بمختلف أشكالها نظرا للمكانة الهامة التي أصبح يحظى بها سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى رأس المال، فهو بلا منازع المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسات ومهامها. ومع تدارك هذه الأهمية أضحي المفكرون والباحثون يولون العنصر البشري نوعا خاصا من العناية كرأس مال غير ملموس لا يقل أهمية عن رأس المال المالي والرأس مال المادي لاسيما الكفاء منه لما له من أهمية في تحقيق التميز المستدام، مما جعله محط اهتمام أكبر المؤسسات أثناء سعيها نحو التميز سواء من ناحية المنتج أو المورد، بل وأصبحت تبحث عن مختلف الآليات والأساليب التي من شأنها استقطابه والاحتفاظ به والاستفادة من قدراته المميزة. فالكفاءات البشرية تعتبر الفئة النادرة في عالم المال وإدارة الأعمال فهي الثروة الحقيقية التي اعتمدت عليها اقتصاديات أعظم الدول نظرا لما لها من قدرة عالية على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة مما زاد من حدة التنافس عليها. فمختلف الجهات المعنية أصبحت حاليا تستهدف بشكل مباشر المورد البشري الكفاء وتسعى لاستقطابه خاصة مع ظهور الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات وما تمخض عنها من تطور هائل فتح المجال أمام المنظمات في مختلف دول العالم لاستقطاب الكفاءات البشرية الجاهزة داخليا وخارجيا عن طريق تقديم مختلف العروض والمغريات التي تثير اهتمامها وتجذبها نحوها، وعلى رأسها الأجور والحوافز المغرية والتي تعتبر أهم العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب فهي تمثل أولى الحاجات التي يسعى الإنسان لتحقيقها وأحد أهم العناصر المحفزة له على العمل والإبداع. ومن هنا وجب إعادة النظر في متطلبات هذه الفئة والاهتمام بها والحفاظة عليها عن طريق خلق روح الانتماء لديها وتوفير احتياجاتها وبالمقابل الاستفادة منها وإلا ستكون النتيجة هي فقدانها وخسارتها.

إشكالية الدراسة:

من منطلق أن نظام الأجور والحوافز يمثل القاعدة الأساسية لتلبية حاجات الأفراد العاملين ومتطلباتهم وأداة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم كسب ولائهم والاحتفاظ بهم وخاصة الكفاءات البشرية منهم، هذه الأخيرة التي تتميز بالندرة نظرا لما تتمتع به من معارف ومهارات علمية وعملية وبالتالي فامتلاكها يعني امتلاك ثروة حقيقية، حاولنا بلورة دراستنا حول مدى تأثير نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، وارتأينا إسقاط موضوع الدراسة على فئة "الأساتذة الباحثين" وكيفية استقطابهم في الجامعة الجزائرية، باعتبارهم نموذج عن موارد بشرية تتوفر فيهم شروط الكفاءة، وعليه تم طرح الإشكال التالي:

كيف يمكن تقييم أثر نظام الأجور والحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ الباحث في الجامعة الجزائرية خلال الفترة 2008-2022؟

وبغرض توضيح معالم الدراسة قمنا بطرح جملة من الأسئلة الفرعية:

- فيما تتمثل أهم الأسس النظرية لمفهوم الكفاءة البشرية؟ وفيما تكمن علاقتها بنظام الأجور والحوافز؟
- ما واقع نظام الأجور والحوافز المخصص للأستاذ الباحث في الجامعة الجزائرية؟
- هل يؤثر نظام الأجور في استقطاب الكفاءات اللازمة لمنصب أستاذ باحث بالجزائر؟
- هل تؤثر الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي في استقطاب الكفاءات اللازمة لمنصب أستاذ باحث بالجزائر؟

➤ فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية على موضوع الدراسة قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم نظام الأجور والحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجامعة الجزائرية.

والتي تتفرع بدورها إلى:

- **ف1:** يوجد توافق بين عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة؛
- **ف2:** يوجد أثر لنظام الأجر المخصص لمنصب أستاذ باحث في استقطاب الكفاءات البشرية؛
- **ف3:** يوجد أثر للحوافز المخصصة لمنصب أستاذ باحث في استقطاب الكفاءات البشرية.

➤ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دراستنا هذا، بين ما هو شخصي وآخر اجتماعي وكذا دافع علمي، ويمكن إيجازها كما يلي:

• الدافع الشخصي:

وينبع هذا الدافع من مجال التخصص، فإدارة الموارد البشرية تعد جزءاً لا يتجزأ من مجال العلوم الاجتماعية والتي تسعى في الغالب إلى طرح ومعالجة مختلف المشاكل المحيطة بنا، وكما هو معروف لا تخلو المجتمعات من مواضيع ومستجدات تثير اهتمام الباحثين وتطرح لديهم جملة من التساؤلات، ومن هنا ظهر اهتمامنا بموضوع الكفاءات البشرية والتي تعتبر محركاً هاماً لعجلة النمو والتطور في أي مجتمع، وعليه تساءلنا عن أهمية هذه الفئة المميزة في مجتمعنا ومدى اهتمام الجهات الفاعلة بها وكيفية استقطابها واستغلالها وكذا المحافظة عليها.

• الدافع الاجتماعي:

كما قلنا سابقاً فإن الهدف من هذا الطرح هو تسليط الضوء على موضوع ما في المجتمع له أثر كبير لا يمكن تجاهله، وفي حالتنا هذه تمثل هذا الموضوع في هجرة الكفاءات، هذه الفئة المميزة التي كانت خلاصة استثمارات كبيرة في مجال التعليم والتدريب والتكوين لتصبح في النهاية ولعدة أسباب -مادية ومعنوية- مورداً جاهزاً لا يتم استغلاله محلياً بل موجه للتصدير بدون مقابل.

• الدافع العلمي:

لقد ترأس موضوع الكفاءات البشرية جملة من الأعمال البحثية من مقالات علمية، مؤتمرات أطروحات وغيرها، حيث اتفق جميع المفكرين والباحثين على الأهمية المطلقة لهذا المورد كونه المحور الأساسي لبناء المجتمعات والاقتصاديات، ومن هنا ارتأينا أن نقدم بحثاً مماثلاً من حيث المبدأ من جهة ومحاكياً لواقع مجتمعنا من جهة أخرى، هدفه دراسة مشكلات الماضي والحاضر وإنشاء منظور مستقبلي أفضل.

➤ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراستنا هذه من أهمية العنصر البشري الكفاء بحد ذاته وذلك باعتباره محور عملية التنمية بمختلف أشكالها، وكما هو معروف فالجزائر تحوي طاقات وكفاءات بشرية ذات مؤهلات وقدرات مميزة لم يتم توظيفها واستغلالها بعد، والتي تعد نتاج عملية استثمار طويل وجد مكلف، بالإضافة إلى أن ما تم استغلاله من كفاءات أصبح يُفقد نتيجة ظاهرة التسرب والهجرة فلم تستطع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة الاحتفاظ به نظراً لبعض الاعتبارات المادية والمعنوية التي قد يتلقاها بالخارج مما أوجب تدارك الأمر قبل فوات الأوان.

ومن جهة أخرى نسعى لتزويد الجامعة الجزائرية بمراجع مفيدة في هذا الموضوع لتكون أساسا يمكن الاعتماد عليه لمعالجة مشكلة الموضوع الأساسية -استقطاب الكفاءات البشرية-.

➤ أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة البحثية تسعى في طياتها إلى الوصول لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- توضيح مكانة وأهمية الكفاءات البشرية كمورد هام ومتميز في المؤسسة؛
- تحديد أهم الفروقات بين الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات البشرية بصفة خاصة؛
- التعريف بوظيفة الاستقطاب التي لم تأخذ حقها بعد كغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية والتأكيد على أهميتها البالغة في عملية التوظيف؛
- تبيان واقع عينة من الكفاءات الوطنية -الأساتذة الباحثين- وتوضيح أهم العوامل المؤثرة على استقطابها والحفاظ عليها؛
- توضيح المكانة التي يجب أن يحظى بها الأستاذ الباحث في الجزائر كونه كفاءة بشرية يجب الاستثمار فيها واستغلالها بشكل جيد؛
- تسليط الضوء على واقع نظام الأجور والحوافز في الجامعة الجزائرية ومدى تناسبه وتطلعات الأساتذة الباحثين ومحاولة مقارنته مع نظيره في بعض الدول الجاذبة؛
- الخروج بتوصيات من شأنها مساعدة صانعي القرار في اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة المتعلقة بأنظمة أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر.

➤ هيكل الدراسة:

ولمعالجة هذه الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى أربع فصول، فصلين نظريين نتطرق من خلالهما إلى أدبيات الدراسة وأهم النظريات والمقاربات والتطورات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثالث فيدرس واقع نظام أجور الأساتذة الباحثين ويقارنه بنظيره في بعض الدول العربية، بينما تمثل الفصل الأخير في دراسة تطبيقية على مجتمع الأساتذة الباحثين في الجزائر. وبالتالي كان التقسيم النهائي كما يلي:

- **الفصل الأول:** مدخل نظري حول الكفاءات البشرية؛
- **الفصل الثاني:** نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية؛

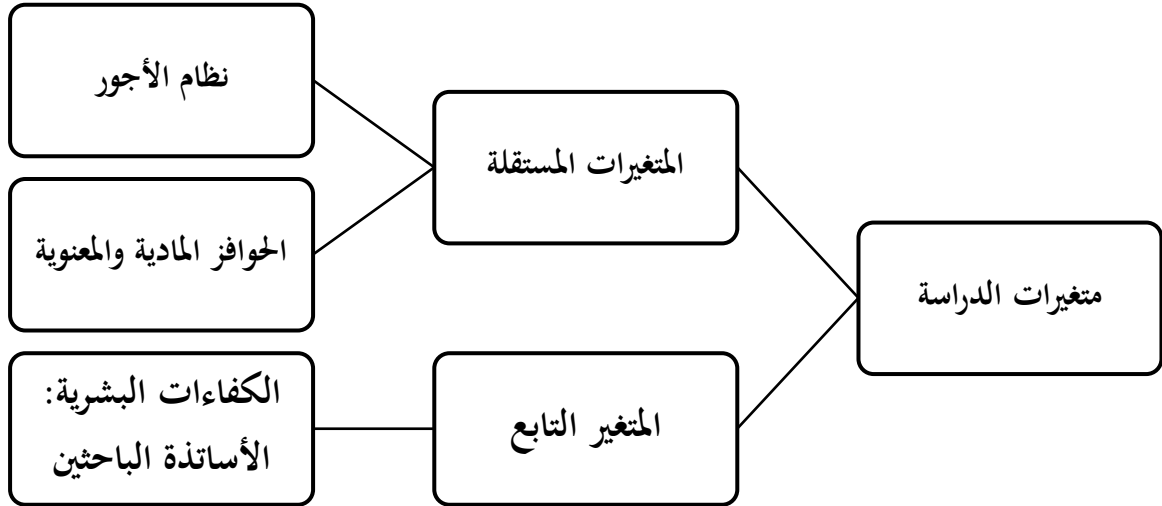
- الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية؛
- الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب.

➤ منهج الدراسة وأدواتها:

نظرا لطبيعة الدراسة المطروحة، قمنا بالاعتماد على المنهج الاستقرائي، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى أدبيات الدراسة بهدف توضيح وتبيان الأطر النظرية للموضوع وهذا بالاعتماد على مختلف المراجع المتعلقة بمتغيراتها. ومن ثم حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك عن طريق اختيار عينة من مجتمع تتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث قمنا بجمع وتحليل بيانات هذه العينة، معالجتها، تحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهذا كله ضمن الشق التطبيقي للدراسة. أما فيما يخص أداة الدراسة فاعتمدنا على طريقة حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كأداة أساسية، كما استعنا أيضا بمخرجات برنامج EXCEL.

وبناء على ما سبق قمنا بتحديد متغيرات الدراسة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على متغيرات الدراسة

➤ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراساتنا ولكن من زوايا مختلفة تعبر عن وجهات نظر الباحثين، وقد تنوعت هذه الدراسات بين ما هو عربي وأجنبي، إلا أنها تربط ولو بمتغير واحد من متغيرات دراستنا، ونذكر منها:

1. إبراهيم بويجاوي، نوال بن أحمد، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2016: وتمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات وذلك من خلال إبراز بعض ما يمكن أن تحققه لها من ميزة تنافسية وإبداع وأداء جيد وغيرها، كما خلصت في النهاية إلى تحديد جملة من النقاط التي يجب على المنظمة اعتمادها حتى تحتفظ بكفاءاتها وتستفيد من خبراتها، ومن بينها: تقديم حوافز مادية ومعنوية، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، والتأكيد على ضرورة التكوين والتطوير وتنمية الكفاءات البشرية.

2. براهيم آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2017: وقد تطرقت هذه الدراسة إلى تبيان أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب الكفاءات، من خلال تحديد الفارق الأساسي بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة والذي تمثل أساسا في العامل البشري، فكفاءة هذا الأخير تعد محمدا مهما لضمان نجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة وبالتالي تفوقها وتميزها. وخلصت الدراسة أيضا إلى تحديد أهم الطرق المعتمدة في استقطاب الكفاءات البشرية وكانت النتائج مرتبة كما يلي: الأجر (0.338)، ثقافة المؤسسة (0.171)، وسمعة المؤسسة (0.166).

3. خذري توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعه محمد خيضر - بسكرة، 2019/2018. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز درجة تفاوت الأفراد في القيام بالأعباء الموكلة إليهم، وذلك تبعا لعدة عوامل منها النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير التحفيز المادي على أداء تلك الفئة المميزة من الموارد البشرية ألا وهي الكفاءات. حيث خلصت الدراسة إلى أن التحفيز بشقيه المادي والمعنوي من شأنه تفجير الطاقات الكامنة لدى الكفاءات، كما يمثل التحفيز المادي الأولوية الأولى لتوجيه السلوك الإنساني.

4. رياض عبد القادر، "سياسة الأجر ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الأجر لشركة سوناطراك - نشاط المنبع"، مجلة المؤسسة، 2015. وقد حاول الباحث من خلال هذا المقال معرفه مدى

قدرة نظام الأجور لمؤسسة سوناطراك على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها والمحافظة عليهم، خاصة وأنها قامت بإعادة النظر في سياسة الأجور لديها سنة 2008 من أجل كبح تسرب كفاءاتها، وقد خلصت الدراسة إلى أنه ورغم تزايد كتلة الأجور في الفترة 2011 إلى 2014 بمعدل سنوي متوسط 10% لم تتمكن الإدارة من كبح ظاهرة التسرب الوظيفي خاصة في فئة الإطارات وأعوان التحكم وهم من ذوي الكفاءات العالية، وهذا ما يدل على أن النظام الجديد للأجور لم يحقق النتائج المرجوة منه لذا وجب تدارك النقائص الموجودة به وتحليل مسببات هذا التسرب وإيجاد إجراءات من شأنها زيادة ولاء العمال والحفاظ عليهم.

5. سرمد جاسم محمد الخرزجي، محمد سالم محمد، "هجرة الكفاءات العملية بين عوالم الطرد والجذب- دراسة سوسيو أنثروبولوجية (جامعة تكريت أمودجا) -، مجلة سوسولوجيا، 2018: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على **مشكل الهجرة** الذي أصبح ظاهرة خطيرة متفشية في الدول النامية تهدد خططها التنموية وتستنزف خبراتها وكفاءاتها. وخلص الباحثان إلى أن أسباب الهجرة تختلف فمنها اقتصادي، سياسي، أممي، واجتماعي، وتكون غالبا مرتبطة بزيادة الدخل أو توفير ظروف معيشية كريمة للأسرة أو البحث عن فرص عمل مناسبة.

6. شريف وحيدة، " الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي"، أطروحة مقدمة للنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015. وقد ركزت الباحثة على أهمية المورد البشري باعتباره أهم موارد المؤسسات الحديثة التي تسعى للتميز من خلال عملية **تطوير كفاءتها البشرية بمساهمة التكامل الاستراتيجي بين كل من التحفيز والتكوين**، وقد حاولت الباحثة إسقاط هذا المفهوم على مؤسسة جزائرية رائدة في مجال صناعة المشروبات. وخلصت الدراسة إلى أن للحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على رغبة الأفراد في العمل من جهة والبقاء في المؤسسة من جهة أخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين إستراتيجيتي التحفيز والتكوين وبين الكفاءات البشرية في المؤسسات، حيث أن التشجيع على تكوين الكفاءات وإكسابهم المعارف يحفزهم على الأداء الجيد والتميز في العمل.

7. صادفي جمال، خيثر محمد، **مقالة: " دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر"**، 2019: حيث عاجلت هذه الدراسة مدى **مساهمة نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء**

الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية الجزائرية، وتوصل الباحثان إلى أن نظام الحوافز والأجور الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر مؤطر ومنظم حسب القانون ويتميز بالثبات وهو مرتبط أساسا بالمؤهلات العلمية والأقدمية مع غياب محسوس لنظام حوافز متعلق بالأداء البيداغوجي، إضافة إلى أن عملية التقييم الحقيقي والفعلي لأداء الأستاذ الباحث غير ملموسة ضمن هذا النظام.

8. عطوي سميرة، بوقال نسيم، مقالة: " الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، 2016: وكمحصلة عامة لهذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات ذات أثر إيجابي في ما يخص المحافظة على الكفاءات الوطنية من جهة والاستفادة من الكفاءات المهاجرة من جهة أخرى، من بينها: تحسين مناخ العمل بالنسبة للكفاءات الوطنية وفتح المجال للإبداع؛ ووضع قاعدة بيانات موثوقة وشاملة للكفاءات الوطنية داخل وخارج البلد؛ بالإضافة إلى الحد من هجرة الكفاءات ووضع آليات لاستغلال الكفاءات المهاجرة؛ ودعم التنظيمات والهيئات العاملة في مجال عودة الكفاءات المهاجرة.

9. غروي أبو بكر الصديق، رقيق أسعد إدريس، خياط آسيا، " أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، (Revue Algérienne D'économie Et De Gestion vol 12,N: 02(2019)، لقد قدم الباحثون دراسة ميدانية بمؤسسة توسيالي لصناعة الحديد والصلب تهدف إلى توضيح أثر التحفيز على أداء العمال من خلال التركيز على أربعة من جوانبه وهي مستوى الأجر والمكافآت، التدريب، تمكين العمال وتقييم أدائهم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين المستوى الأجر والمكافآت من جهة وأداء العمال من جهة أخرى بنسبة 26.7%، وكذا وجود تأثير إيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي بنسبة 25.8%، وأيضا التمكين وتقييم الأداء حيث قدرت نسبة الأول ب 22,6% أما الثاني فقدت ب 23,8%. ومن هنا أكد الباحثون على أن للأجر أثرا بالغ الأهمية في رفع معدل الرضا الوظيفي للعمال مما يدفعهم للتركيز أكثر في عملهم وبالتالي الرفع من أدائهم ومردوديتهم.

10. محمد البشير زروق، " هجرة الكفاءات العلمية، أسبابها، تداعياتها وإمكانية الحد منها"، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد 2، الرقم 7، ص 1-23، تاريخ النشر: 01/08/2017، وقد أشار الكاتب في هذه الدراسة إلى مختلف المرادفات والمصطلحات التي يقصد بها انتقال الرأس المال البشري المؤهل علميا وفنيا من بيئة إلى بيئة أخرى بصفة دائمة أو مؤقتة. كما أوضح الأسباب التي تدفع بهذه الفئة إلى مغادرة

أوطانها وكذا مختلف عوامل الجذب التي توفرها دول المقصد، كما ذكر أهم الخسائر التي تكبدها البلدان العربية وعلى رأسها الجزائر جراء هذا النزيف واقترح جملة من الحلول التي من شأنها الحد من هذه الظاهرة.

11. ونوغي فتيحة، " أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، 2015/2014: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النظام التعويضي للأساتذة في مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومعرفة مدى قناعتهم برواتبهم من حيث قيمتها المطلقة والنسبية مقارنة بعشر عوامل حفز. وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن الرواتب من حيث قيمتها المطلقة ليس لديها أثر على الرضا الوظيفي، بينما تؤثر تأثيرا سلبيا نوعا ما على الحفز الذاتي، أما من حيث قيمتها النسبية فهي ذات تأثير على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي بدرجات متفاوتة، كما ثبت أن الرواتب تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية مقارنة بباقي المتغيرات المدروسة.

12. Lassoued Djemai, « Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de compétences d'employabilité durable ». Thèse de Doctorat, Spécialité Sciences De L'éducation, Université : laboratoire CIRNEF et HAL archives-ouvertes.fr, Normandie, France, (2017).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما مدى مساهمة الكفاءات في خلق وظائف مستدامة وتأمين استقرار وظيفي، حيث تم إجراء دراسة على عينة تفوق 200 مفردة على مستوى مؤسسة **L'entreprise 2SC** بفرنسا المختصة في أعمال التركيب الكهربائية والتي لها فروع في أكثر من 40 دولة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الكفاءات البشرية أصبحت تمثل المكون الأساسي لتركيبية العمال بهذه المؤسسة وتشكل العنصر الحاسم في عملية التوظيف بسبب ما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكات.

13. Mekkioui Soumia, « Développement Des Outils De Rémunération Pour Optimiser Les Ressources Humaines », Thèse pour obtention du diplôme de Doctorat en Science de Gestion, Option : Management des Ressources Humaines, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des sciences Commerciales, Université Anou Bakr Belkaid - Tlemcen-, 2012/2013.

وقد تمحورت الدراسة حول الأجر باعتباره أهم النظم التعويضية المعتمدة من طرف جميع المؤسسات، وذلك لما له من تأثير كبير في استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، بالإضافة إلى إحداث التوازن الاجتماعي الداخلي والإسهام في تطوير الأداء من خلال تحفيز الأفراد وزيادة دافعيتهم، وهذا كله من خلال تبني إستراتيجية دفع تتوافق ومتطلبات الوظيفة وكذا طبيعة عمل المؤسسة، وقد قد أسقطت الباحثة دراستها على الشركة الوطنية للدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري SEROR والمختصة في إنجاز المشاريع

الكبيرة، وقد خلصت إلى عدة نقاط أهمها أن تعتمد الشركة على نظام الأجر البسيط القائم على طبيعة المهام المنوطة بالوظيفة ولا يعكس الفروق في أداء الأفراد إضافة إلى ضعف نظام التحفيز، وعدم الاهتمام بالمبادرة ومسؤولية الأفراد.

14. Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem: Article: "The concept of competence: a thematic review and discussion", 2020:

هدفت هذه الورقة إلى إظهار وجهة نظر شاملة للتطور التاريخي للكفاءة وتقديم رؤية شاملة لأبعاد مختلفة من الكفاءة. وقد ارتكز البحث على ما مجموعه 170 دراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون هي توضيح الأطر النظرية الصحيحة لمفهوم الكفاءة البشرية وتحديد أهم أبعادها وأنواعها؛ وتعتبر هذه الورقة البحثية كمحاولة فريدة لمراجعة وتدقيق الأدبيات المتعلقة بموضوع كفاءة العنصر البشري.

15. Sandra Araújo, and Sara Oliveira. "Job Market, Generations, and Talents." *Competencies and (Global) Talent Management*. Cham: Springer International Publishing, pp 95-114, 2017.

وقد ركزت الباحثتان من خلال هذه الورقة البحثية على ثلاث متغيرات رئيسية تمثلت في سوق العمل، الأجيال، والكفاءات. وهذا لمعرفة ما هي الكفاءات التي سيحتاجها سوق العمل مستقبلاً، من خلال دراسة واقع التطور التكنولوجي وأثره على قانون العرض والطلب على الكفاءات المتخصصة، وقد خلصت الدراسة إلى أن سوق العمل أصبح في حالة متقلبة بسبب سرعة التطور التكنولوجي إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الكفاءات الحالية ولكن يجب التفكير في توقعات الخصائص المطلوب توفرها في الكفاءات المستقبلية.

16. Taiebi Khadidja, « La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.N.A.P et E.P.O » Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Commerciale. 2018/2019 :

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الأجر يمثل وسيلة أساسية لإشباع الحاجات الفيزيولوجية للموظفين، فالبعض 69% غير راضٍ عن رواتبهم لأنهم يرون أنها غير كافية مقارنة بمجهودهم والبعض الآخر 31% غير راضين عن رواتبهم بمقارنتها برواتب عمال آخرين في مؤسسات أخرى، والتي تعتبر أهم أسباب إضراب العمال في أي قطاع من النشاط الاقتصادي. كما أن الحوافز الممنوحة للموظفين غير كافية مما يؤثر على دافعية الموظف نحو أداء وظيفته بشكل أحسن.

التعليق على الدراسات:

لقد اتفقت كل من الدراسات السابقة رقم (1، 2، 3، 5، 6، 8، 10، 12، 14، 15) والتي تم التطرق إليها أعلاه على هدف مشترك ألا وهو توضيح مفهوم الكفاءة البشرية والتأكيد على أهمية استقطابها والعمل على المحافظة عليها. كما أن الدراسات رقم (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 16) هي

الأخرى اتفقت على أهمية نظام الأجور والحوافز بنوعيتها كأداة لإشباع حاجيات الأفراد الأساسية ومن ثم كدافع لهم على العمل وتحسين أدائهم سواء للموارد البشرية بصفة عامة أو للكفاءات بصفة خاصة، كما سلطت الضوء على العلاقة بين نظام الأجور والحوافز من جهة وعملية استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها من جهة أخرى آخذة في عين الاعتبار متغيرات أخرى. وبالتالي فقد وجدنا ما نبحت عنه حتى ننطلق في دراستنا وحددنا الفجوة العلمية التي نود معالجتها.

وبناء عليه قمنا باختيار عينة دراستنا والمتمثلة في الأساتذة الباحثين باعتبارها موارد بشرية تتمتع بمقومات الكفاءات البشرية والمتمثلة أساسا في المعرفة والمعرفة العلمية والمعرفة العملية وبالتالي فهي نموذج عن كفاءات بشرية لا جدل فيها ولا بد أن تحظى باهتمام خاص من كافة الجوانب بما في ذلك عملية استقطابها وتوفير البيئة اللازمة لذلك مع التأكيد على أهمية الحفاظ عليها، فالهدف الرئيسي من عملية الاستقطاب هو جذب كفاءات والحفاظ عليها. ولهذا اخترنا قطاع التعليم العالي وسنحاول من خلال دراستنا تسليط الضوء على وضعية الأساتذة الباحثين في الجزائر وكيفية استقطابهم، وأنظمة أجورهم وكما سنحاول مقارنتها بنظيراتها في بعض الدول العربية وتحديد آرائهم حول الموضوع وعرضها على شكل دراسة علمية مرجعية.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول الكفاءات

البشرية

مقدمة الفصل:

مع بدايات القرن العشرين تمحورت أساسيات إدارة الأعمال حول العنصر البشري، وذلك باعتباره محددًا مهمًا لأداء الأعمال. ليأتي عصر الإدارة العلمية أين برز كل من فريدريك تايلور وهنري فورد من خلال تجارب "خط التجميع" والتي سعت إلى دراسة الوقت والحركة ومن ثمّ تقليل التعقيد إلى أدنى حد وزيادة الإنتاج إلى أقصى حد، هذه التجارب التي كانت تمثل أولى بوادر الاهتمام بموضوع الكفاءة من حيث مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد بمختلف أنواعها بما في ذلك البشرية منها وخفض التكاليف. ولكن ومع ظهور ما يسمى باقتصاد الكساد، لم يكن لدى الفرد العامل أي قيمة بل اعتبر مجرد آلة تستخدم للقيام بالأعمال الموكلة له و فقط، وهذا ما أدى إلى ظهور تيارات فكرية جديدة أعادت الاعتبار للعنصر البشري بل وثمنت مجهوداته ليصبح بعد ذلك موردا هاما من موارد المؤسسة وأحد رؤوس أموالها.

ومن منطلق الأهمية التي تحظى بها الموارد البشرية بصفة عامة يمكن القول أن هذا المدخل ما كان سوى مقدمة لظهور وتطور نهج جديد يهدف إلى البحث الدائم والمستمر عن هذه الموارد والتنافس الشديد لاستقطابها والحصول عليها بمختلف الآليات والطرق.

ومن هنا ارتأينا أن يكون هذا الفصل عبارة عن مدخل حول الكفاءات البشرية، حيث نتطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية؛
- المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الكفاءات البشرية؛
- المبحث الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات.

تمهيد:

تعتبر الكفاءات البشرية عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة والتنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات والتحديات المستمرة في البيئة الخارجية، فهي بلا منازع القوة المحركة لأنشطة المؤسسة، فإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة يعبر عن تميز تلك المؤسسة الذي لا يكتمل إلا بامتلاكها ما يوافقه من موارد مناسبة ونادرة والتي يعتبر المورد البشري الكفاء أهمها، وعلى هذا الأساس حاولنا تخصيص هذا المبحث للتعريف بالكفاءة البشرية وتوضيح أهم معالم ظهورها وإزالة بعض اللبس والغموض حول هذا المصطلح الحديث.

المطلب الأول: ظهور وتطور مصطلح الكفاءات البشرية

1. نشأة مصطلح الكفاءة البشرية والعوامل المساعدة على ظهوره:

لقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى البحث في مفهوم الكفاءة باعتبارها مصطلحاً حديث التداول في الأوساط الإدارية، حيث ناقشه كل منهم على حسب منظوره الخاص مما ولّد آراءً واتجاهات مختلفة حول ماهيته الأمر الذي صعب من مهمة البحث فيه، إلا أننا حاولنا الإلمام به فقط من وجهة نظر المهتمين بالموارد البشرية والتي من شأنها أن تخدم دراستنا.

1.1. التطور التاريخي لمصطلح الكفاءات البشرية:

ظهر مصطلح الكفاءات في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي فيما بعد تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب- شرق آسيا وإفريقيا والهند، حيث تعرضت المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة وكان لزاماً عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزايها التنافسية لذا حولت اهتمامها نحو العنصر البشري وبجئت عن طرق عمل أكثر مرونة كما اهتمت بالكفاءات الفردية واعتبرتها عاملاً هاماً للنجاح¹.

ويعتبر مصطلح "الكفاءة" من المصطلحات الغامضة إلى حد ما، ففي الاجتهاد القضائي كان يعني جملة حقوق وصلاحيات السلطة، بينما في مجال علم النفس والتربية فقد كان يقصد به مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد. ومع منتصف القرن العشرين طبق الاقتصادي الأمريكي P. Selznick هذا المفهوم

¹ مجاني باديس، طبول ريماء، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً"، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة- الجزائر، 2017، ص 62،63

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

على المؤسسات، مما أسهم في توسيع نطاقه إلى مجمل المعرفة والمهارات والقدرات لفئة معينة من الناس. هذه الفئة التي تعتبر موردا هاما من موارد المؤسسة من شأنه تعزيز وضعيتها التنافسية مما أسفر عن ظهور وجهة نظر جديدة مفادها أن "الموارد هي مجموعة كاملة من الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، سمات العلامة التجارية، المعلومات، المعرفة وما إلى ذلك، تحت سيطرة المؤسسة التي تسمح لها بتطوير وتطبيق استراتيجيات تؤدي إلى العقلانية وكفاءة الإنتاج"¹.

ومع مرور الوقت اتسع نطاق مفهوم الكفاءة ليقتمح مجال التنمية البشرية وعلم النفس وذلك تزامنا مع أعمال عالمي النفس "روبرت وايت وديفيد ماكلييلاند" Robert White and David C. McClelland ، حيث اعتبر وايت (1959) الكفاءة كسمة بشرية يتصف بها بعض الأفراد². وفي أوائل الستينيات كتب ماكلييلاند مقالا بارزا بعنوان "اختبار الكفاءة بدلاً من الذكاء" "Testing for competence rather than intelligence" يؤكد من خلاله على أن اختبارات الذكاء والشخصية التي كانت شائعة الاستخدام في ذلك الوقت كانت تنبئ بالكفاءة، لقد شعر أن التوظيف يجب أن يكون بناء على الكفاءات بدلاً من درجات الذكاء فقط، مما أسفر عن طلب وزارة الخارجية الأمريكية (USIA) من ماكلييلاند تطوير أساليب جديدة يمكنها التنبؤ بالأداء البشري. وذلك بهدف القضاء على التحيزات المحتملة للذكاء التقليدي واختبار الكفاءة. وتلك كانت بداية مجال قياس الكفاءة³. أما بالنسبة لماكلييلاند (1973) فقد قام بصياغة مقارنة جديدة مفادها أنه على الرغم من أن الذكاء يؤثر على الأداء، إلا أن الخصائص الشخصية، مثل الدافعية والصورة الذاتية للفرد، يميزان بين الأداء الناجح وغير الناجح ويمكن ملاحظة ذلك في عدد من الأدوار الحياتية التي تشمل الأدوار الوظيفية. كما أجرى ماكلييلاند وآخرين الاختبارات الأولى المرتبطة بهذه المقاربة الجديدة مع مسؤولي المعلومات في وزارة الخارجية الأمريكية آنذاك.

ومع مطلع التسعينيات قام كل من سبنسر وسبنسر Spencer and Spencer, 1993 بنشر كتابهما "الكفاءة في العمل: نموذج الأداء المتفوق" "Competence At Work: The Model for Superior Performance" ، والذي تكون من خمسة نماذج كفاءة مقبولة علمياً، تُعرف باسم عام "نماذج الكفاءة"، يستعين بها الأكاديميون

¹Alexander Chursin, Andrey Tyulin, "Competence Management and Competitive Product Development: Concept and Implications for Practice", Library of Congress Control Number: 2018932420, Springer International Publishing AG, Gewerbstrasse 11, 6330 Cham, Switzerland, 2018, ISBN 978-3-319-75084-2 ISBN 978-3-319-75085-9 p8.

² David D. Dubois, & al, "Competency-Based: Human Resource Management", Davies-Black Publishing, Mountain View, California, First edition, first printing, 2004, p17

³Seema Sanghi, «The Handbook of Competency Mapping Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations», Second Edition, published by Vivek Mehra for Sage Publications India Pvt Ltd, New Delhi, and printed at Chaman Enterprises, New Delhi, 2007, p 19.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

والباحثون والممارسون في عملهم. وبعدها قام دوبوا Dubois بإثراء أدبيات الكفاءة من خلال كتاب "تحسين الأداء القائم على الكفاءة: إستراتيجية للتغيير التنظيمي" "Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change" الذي نُشر في عام 1993. ويتناول الكتاب النهج الشامل لتحليل الأداء التنظيمي وتحسينه بالإضافة إلى الإجراء التدريجي لتنفيذ برامج تحسين الأداء على أساس الكفاءة¹.

أما في بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المديرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1994 فقد تم إنشاء نظام مهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالمهام والوظائف، بينما يربط البريطانيون بين الكفاءات والمعايير ضمن إطار الوظيفة أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بأثر نوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية². وفي الدانمارك اقترح الباحث والأستاذ الجامعي ديجر Drejer سنة 2000 نموذجاً لتطوير كفاءة الموظف كما يلي: موظف مبتدئ، مبتدئ متقدم، ماهر، خبير، وأخيراً من الطراز العالي. وتواصل البحث في مفهوم الكفاءة حيث طور كل من Le Deist and Winterton (2005) نموذجاً جديداً للكفاءة قائم على ممارسات تنمية الموارد البشرية يُستخدم لتحديد وتطوير مجموعات مختلفة من الكفاءات، المعرفية والوظيفية والاجتماعية وغيرها. وفي سنة 2011 افترض الأكاديمي الهولندي Martin Mulder أن الكفاءة هي سمة غير مرئية، تحقق الرؤية وكذلك القابلية للقياس من خلال الأداء الفعلي أو النتائج. بمعنى آخر، مجرد امتلاك الصفات لا يحدد الكفاءة الفردية لوظيفة معينة في حالة معينة ولكن يحددها الناتج الفعلي أو الأداء. وفي الآونة الأخيرة اهتم الباحثون بفحص سوابق وعواقب كفاءة الموظف، حيث اهتم كل من Osei and Ackah (2015) بالعلاقة بين كفاءة الموظف والأداء التنظيمي، وكذا Mandourah et al. (2017) الذي وجد علاقة إيجابية بين كل من كفاءات الموظف والعمل الجماعي والأداء التنظيمي. وفي الهند أثبت الباحثان Potnuru and Sahoo (2016) التداخلات بين الكفاءة الموظف وتنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. ولا زالت الدراسات والأبحاث حول موضوع الكفاءة مستمرة إلى غاية الوقت الحالي على مستوى عدة قطاعات، فمثلاً أكد Jo Dolasinski and Reynolds (2019) على أهمية الكفاءة القيادية لنجاح الأعمال

¹ Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem, "The concept of competence: a thematic review and discussion", European Journal of Training and Development, Vol. 44 No. 6/7, pp. 717-742, Publication date: 25 May 2020, p723.

² مجاني باديس، طبول رما، مرجع سبق ذكره، ص 63، بالتصرف

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الفندقية، كما حدد(Kruyen and Van Genugten (2020) ما لا يقل عن 248 كفاءة لازمة لموظفي الخدمة المدنية من وجهة نظرهم.¹

2.1. العوامل المساعدة على ظهوره:

هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أشهرها الدراسات التي قام بها عالم النفس ماكلياند McClelland، حيث أنه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامة الأكاديمية²:

- لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة أو العمل؛

- تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية- الاقتصادية الأقل في المجتمع.

وحسب كل من هامل وبراهلاد Hamel et Prahalad فإن كل مؤسسة تمتلك مجموعة من الكفاءات هذه الأخيرة التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية الخاصة بها والتي أطلقا عليها اسم الكفاءات القاعدية. وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات جاء استجابة لأربعة حركات³:

أ. العولمة وما نتج عنها من انفتاح للأسواق وزيادة احتياجاتها؛

ب. تطور النماذج الإدارية وما صاحبها من وتوجهات نحو إدارة الموارد البشرية؛

ت. تغير التطبيقات الداخلية لدى المؤسسات؛

ث. ظهور ما يسمى بالتسيير التقديري وضرورة التوجه نحو الاعتماد أكثر على الكفاءات .

ومن بين أهم العوامل التي ساعدت على ظهور مصطلح الكفاءات نذكر منها أربعة عوامل رئيسية⁴:

أ. تواجد المؤسسة في أسواق تتميز بالتطور والتغيير المستمر والمنافسة الشديدة خاصة مع ظهور العولمة،

الشيء الذي انعكس مباشرة على مختلف طرق العمل، مما أدى إلى تطور الأساليب الإدارية، وبالتالي

حتمية اعتماد مفاهيم جديدة كمفهوم الكفاءات، والإدارة بالكفاءات، وتنمية الكفاءات وغيرها.

¹Mohammad Salman & al, Op, Cit, p 723, 724.

² آسيا براهيمى، وسيلة ثابت أول، " طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، *Revue Maghrébine Management des Organisations*، المجلد 2، العدد1، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017/05/02، ص02، بالتصرف.

³ مجاني باديس، طبول رنما، مرجع سبق ذكره، ص 63. بالتصرف.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 63-65، بالتصرف.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ب. تطور الطرق والأساليب التنظيمية، واختفاء التنظيم العلمي التaylorي الذي اعتبر الإنسان مجرد آلة ليصبح أحد أهم موارد المؤسسة الذي يحظى باهتمام خاص، حيث قامت إدارة الموارد البشرية بتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وبالبحث عن الكفاءات وتوظيفها.

ت. ضرورة ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة، من أجل جعل الموارد البشرية أكثر مرونة وذلك حتى يتسنى لها أن تتلاءم مع مختلف التغيرات في محيط العمل، وتستلزم هذه المرونة اعتماد طرق وبرامج تدريبية مكلفة أحياناً، لذا تم الاستعانة بالكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وذلك عن طريق تحليلها ومن ثم قياسها واستغلالها.

ث. ظهور ما يسمى بالإدارة التنبؤية -التقديرية في بعض المراجع- بالمناصب والكفاءات، حيث يتم بالتنبؤ والتخطيط بالكفاءات والمناصب في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس السنوات، ويعود السبب في ظهور هذا النوع من الإدارة إلى بغية تقليص التكاليف الخاصة بعملية الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها.

كما يمكن إضافة عامل الجودة الذي تم تبنيه من طرف إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات التابعة للمؤسسة والذي تسعى من خلاله إلى اختيار وتوفير الأفضل فيما يخص المورد البشري من سواء من ناحية المعرفة العملية أو العلمية، وبالتالي الكفاءة تمثل معياراً هاماً ضمن معايير جودة رأس المال البشري.

2. الانتقال من المورد البشري إلى الكفاءة البشرية:

يعتبر المورد البشري العمود الفقري الذي تركز عليه المنظمات بمختلف أنواعها فهو أحد أهم رؤوس أموالها التي تعتمد عليها لسيرورة عملها، إضافة إلى أنه أحد الموارد التي يجب أن تتوفر من أجل تحقيق نجاحها وضمان بقائها في محيطها، إلا أن هذا النجاح لا يتحقق إلا بجودة وتميز مواردها بما في ذلك المورد البشري الذي لا بد أن يتميز بالكفاءة، هذا الأخير الذي يتميز بالندرة فهو الآخر دخل مجال المنافسة وخضع لقانون العرض والطلب.

ومن ناحية المفهوم يعتبر المورد البشري مرادفاً لمفاهيم أخرى نذكر منها: القوى البشرية، ورأس المال البشري والبشر. ويقصد بالبشر "الإنسان وأخوه الإنسان"¹، ويشير الإنسان إلى الرئيسيات الاجتماعية، والتي تتميز عن غيرها من الحيوانات بملكية اللغة والتطور الفكري². وحسب كل من شيرمان، بوهلاندر وسنيل، Sherman

¹ ابو النصر مدحت محمد، " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص30.

²Iris Barbosa, Carla Freire and Mariana Paiva Santos, « The Transferable Skills Development Programme of a Portuguese Economics and Management Faculty: The Perceptions of Graduate Students », pp25-47, 2017, p27.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

(1998) Bohlander, and Snell، فإن مصطلح "الموارد البشرية" يشير إلى أن الأشخاص لديهم القدرات التي تقود الأداء التنظيمي (جنبًا إلى جنب مع الموارد الأخرى مثل المال والمواد والمعلومات وما شابه)¹.

1.2. مفهوم الموارد:

من وجهة نظر Rubin "المورد هو مدخل ثابت يمكّن المنظمة من أداء مهمة معينة. ويتكون المدخل من الأشخاص والأصول الحقيقية التي يستخدمونها". وفقًا لدي غريغوري Gregiori سنة 1987، "الموارد ليست أشياء أو أشياء أو مواد؛ إنها مجموعة من القدرات. (...). القدرات تحدد العلاقة الوظيفية التي نسميها الموارد"². وحسب (1984 Wernerfelt) فيقصد بمورد، "أي شيء يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف للمنظمة. وبعبارة أخرى أكثر رسمية، يمكن تعريف موارد المنظمة على أنها الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بشكل شبه دائم بالمنظمة". أما (1991 Grant) فقد قدم أمثلة على الموارد كالمعدات الإنتاجية، والكفاءات، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، ورأس المال، وما إلى ذلك"³.

ويشير مفهوم القدرات حسب داي Day إلى مجموعة من المؤهلات الفردية والمعرفة والأصول المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية لتنسيق الموارد واستخدامها بطريقة أفضل. كما أنه هناك فرق أساسي بين القدرات والموارد، القدرة هي القدرة على أداء أي مهمة أو نشاط لفريق من الموارد. في حين أن الموارد هي مصدر قدرات المنظمة، وبالتالي فإن القدرات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية للمنظمة. إلا أن امتلاك القدرة أو المورد فقط لا يعني امتلاك ميزة تنافسية، فمن أجل الوصول إلى ميزة تنافسية يجب أن تكون القدرة أو المورد إما نادرة أو ذات قيمة أو يصعب استبدالها أو يصعب تقليدها⁴.

2.2. تصنيفات الموارد:

إن الحديث عن الموارد يتطلب منا التطرق إلى تصنيف المورد هذا الأخير الذي لم يتم توحيدده، حيث أن:

التصنيفات التقليدية اعتمدت في المقام الأول على الأصول البشرية والمادية، بينما التصنيف الأكثر حداثة يقسم الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة وهذا ما أوضحه Silverman سنة 1999. بينما صنف Dierickx

¹David D. Dubois, & al, Op, Cit, p33

²Andreas Enders, Op, Cit, p 13,14.

³Tywniak, Stephane A. Et Groupe, H. E. C. Le Modèle des Ressources et des Compétences : Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie-Fondements et Perspectives, Vuibert, 1998, p. 166-204, p 05.

⁴ Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan, "Network competence based on resource-based view and resource dependence theory", Int. J. Trade and Global Markets, Vol. 9, No. 1, 2016, p69

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

(1989) and Cool الموارد إلى تدفقات الأصول (الموارد التي يمكن تغييرها على الفور) ومخزونات الأصول التي تراكمت من خلال التدفقات (وبالتالي يصعب نسخها). ويعتبر هذا التصنيف مهم حيث يوضح كلا من الموارد الحاسمة وغير الحاسمة، وتقدم الموارد الحاسمة نقاط القوة في المؤسسة. وفقاً لهوفر وشوندل Hofer and Schendel (1978)، تشمل الموارد ست مجموعات: الموارد المالية، والمواد المادية، والموارد البشرية، والموارد التكنولوجية، والسمعة، والموارد التنظيمية. وفقاً لبارني Barney (1991)، هناك ثلاث مجموعات رئيسية: الموارد المادية، وموارد رأس المال البشري، وموارد رأس المال التنظيمي¹.

بينما صنفها بنروز Penrose, 1959 إلى موارد غير ملموسة وموارد ملموسة، أما كل من داي ووينسلي Day, 1994; Day and Wensley, 1988 فقد أضافا إلى هذا التصنيف موارد أخرى هي الموارد الإستراتيجية، ثم أضاف Day, 1994; Barney, 1991 الأصول والقدرات².

أما Wemerfelt (1989)، فقد عرف الموارد الحاسمة بأنها "تلك التي تقدم مزايا تنافسية"، وصنفها هي الأخرى على النحو التالي: الأصول الثابتة (المادية والبشرية)، المخططات (غير المادية مثل العلامات التجارية)، والثقافة³.

وفيما يخص تصنيف بنروز Penrose للموارد إلى ملموسة وغير ملموسة، فقد خضع هو الآخر إلى تصنيف:

حيث يرى Grant (1991) أن الموارد الملموسة المتميزة تتمثل في الموارد المالية ومعدات الإنتاج والأصول الثابتة والمخزونات، أما الموارد غير الملموسة فتتمثل في السمعة والتكنولوجيا والموارد البشرية؛ وموارد الكفاءات والمعرفة مثل الثقافة والتدريب والخبرة والتزام الموظف وولائه⁴.

وحسب بارني (1991) تشكل الموارد الملموسة الأصول المالية أو المادية أو التنظيمية أو التكنولوجية للمؤسسة وهي التي يمكن تقليدها، بينما ليس من السهل تقليد الموارد غير الملموسة وقياسها والمتمثلة في الموارد البشرية والسمعة والابتكار والإبداع. وبالتالي أكد بارني Barney المتأثر بأفكار بنروز Penrose أن الموارد الملموسة وغير الملموسة هي المكونات الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسات⁵. بينما قدم هول Hall, 1992 قائمة من

¹Andreas Enders, Op, Cit, p 13,14.

²Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan,Op, Cit, p69

³Andreas Enders, Op, Cit, p 13,14

⁴Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Magalie Marais, "Are environmental strategies profitable for companies? The key role of natural competences from a resource-based view", Management Decision, Downloaded by Southern Cross University, 09 October 2017,. P04.

⁵Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan, Op, Cit, p 69.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الأصول غير الملموسة بما في ذلك: الملكية الفكرية، والأسرار التجارية، والعقود والتراخيص، وقواعد البيانات، والمعلومات والشبكات ومعرفة أصحاب المصلحة والسمعة والثقافة¹. وفقاً لبارني Barney يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد والتي يجب أن تلي أربعة شروط، حيث يجب أن تكون نادرة، قيمة، قابلة للاستبدال بشكل غير كامل وقابلة للتقليد بشكل غير كامل². ومن هنا ظهرت الحاجة إلى بروز نهج جديد أعطى للموارد مكانة هامة في النظرة الاقتصادية والإدارية معاً، هذا النهج الذي بدأه بنروز Penrose وأيده بارني Barney.

3. نظريات الموارد والكفاءات:

1.3. نظرية الموارد (RBV) Resource-Based View:

لقد شهد مجال الإدارة الإستراتيجية في سنوات التسعينيات تحولاً رئيسياً فيما يتعلق بمصادر الميزة التنافسية المستدامة: من الصناعة إلى التأثيرات المحددة للمنظمة، وحتى وجهة نظر بورتير Porter قد تحولت جزئياً لاحقاً نحو نظرية الموارد Resource-Based View، حيث يرى أنه لا يمكن للمنظمة أن تتفوق في الأداء على المؤسسات المنافسة إلا إذا تمكنت من إنشاء فرق يمكنها الحفاظ عليه ومع ذلك فإن RBV بالنسبة لبورتير لا تحل محل Market-Oriented Theory والتي يرمز لها اختصاراً بـ MOT، بل بالعكس يجب أن نلاحظ أنه حتى المؤلفين الذين ساهموا في وضع RBV قد أدركوا أيضاً أهمية دراسة بيئة الأعمال للمنظمة في وقت مبكر.

وحسب Barney فمن خلال تحليل بيئة المنظمة وتحليل مهاراتها وقدراتها الفريدة يمكن لها أن تصبح أكثر دراية بالقيم المستقبلية للاستراتيجيات التي يتم تنفيذها، هذا يبني الجسر إلى RBV³. ويعتبر بارني (1997) Barney أحد الدعاة الرئيسيين لهذه النظرية، حيث ميز بين الموارد الملموسة وغير الملموسة والبشرية وغير البشرية، كما حدد الموارد الرئيسية للمنظمة مثل المعرفة والمعلومات والقدرات والخصائص والإجراءات التنظيمية. وأكد على أن أهمية موارد المؤسسة تزداد من الناحية التنافسية فقط كلما كانت ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها. وتعتمد قيمتها على الفرص المتاحة لاستغلالها ولكنها تعتمد أيضاً على قدرة الإدارة على تحديدها واستغلالها وتطويرها، ولا سيما الكفاءة المميزة لمنظمة الأعمال⁴. إلا أن وجهة النظر القائمة على الموارد RBV اهتمت في الغالب بالأبعاد

¹ Andreas Enders, « Management Competence, Resource-Based Management and Plant Performance », Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, Germany, 2004, p13

² Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan, Op, Cit, p 69,70.

³ Andreas Enders, Op, Cit , p11.

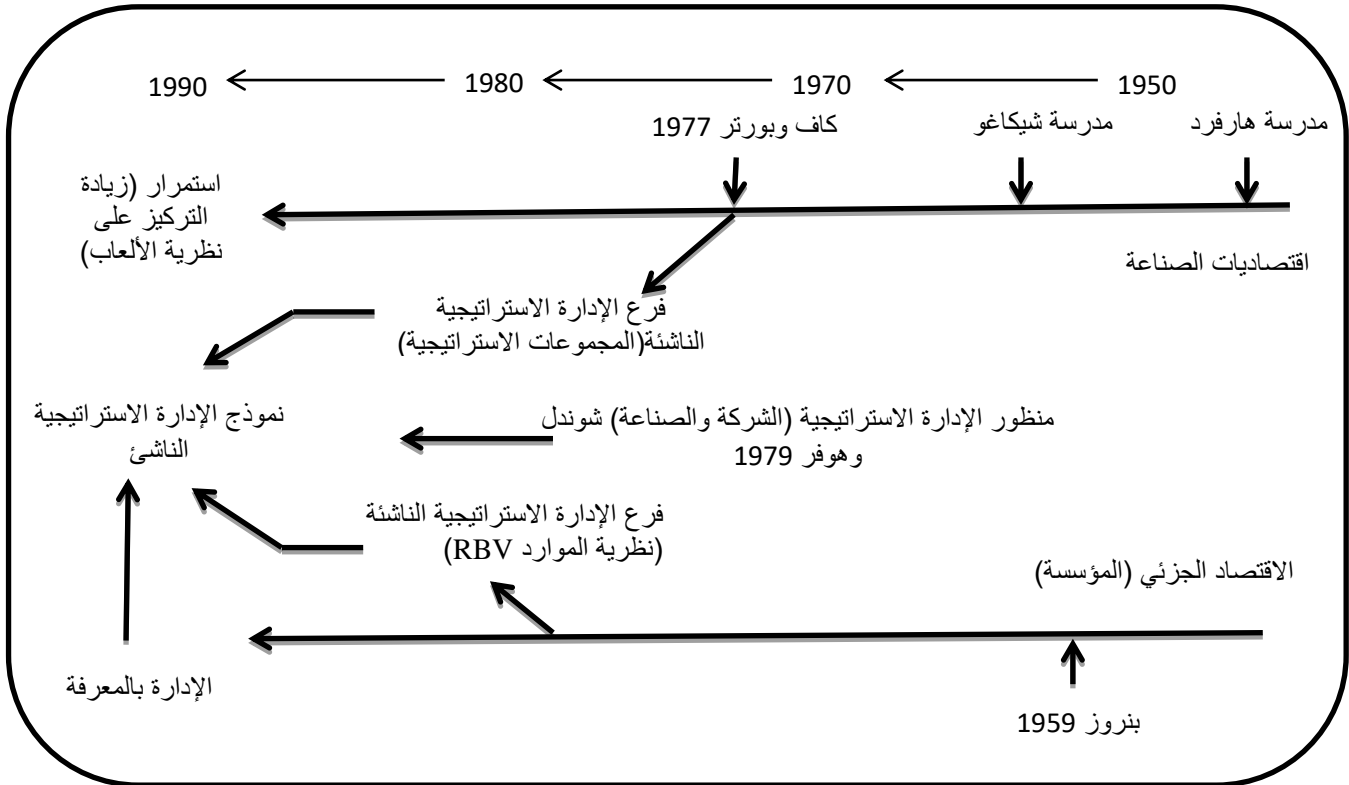
⁴ Sylvia Horton, Annie Hondeghem and David Farnham, «Competency Management in the Public Sector, European Variations on a Theme », Publisher IOS Press, Nieuwe Hemweg, 6B1013 BG Amsterdam, 11AS-EGPA, The NETHERLANDS, 2002, p 10.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية للبيئة المحيطة بالمنظمة متجاهلة البعد الطبيعي في تحليلات قوى السوق وهذا ما أشار له كل من شريفاستافا وهارت Shrivastava and Hart في كتابتهما سنة 1994¹.

ويعود تاريخ RBV على الأقل إلى أعمال بنروز Penrose سنة 1959 فهو رائد "نظرية نمو المؤسسة The Theory Of The Growth Of The Firm"، كما أكد بنروز على أنه لكل مؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف مرتبطة بمواردها، ولكن قبل ذلك أوضح تشامبرلين Chamberlin سنة 1939 أن المؤسسات تتكون من موارد وقدرات فريدة وأن أفضل إستراتيجية هي استغلال هذه المهارات الفريدة².

الشكل (01): تطور مفاهيم نظريات الموارد وتكاملها



المصدر: Andreas Enders, « Management Competence, Resource-Based Management

and Plant Performance”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, Germany, 2004, p12.

¹Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Magalie Marais, Op, Cit, P 04.

²Andreas Enders, Op, Cit, P 12

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

تركز النظرية القائمة على الموارد على الخصائص الداخلية للمنظمات التي من شأنها شرح سبب إتباع المنظمة لاستراتيجيات معينة. ويتمثل الاقتراح المركزي في أن المؤسسات عبارة عن تراكم للموارد المتخصصة التي يمكن استخدامها للحصول على مركز متميز في السوق أو بعبارة أخرى "ميزة تنافسية مستدامة"¹. وحالياً وحسب كل من (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007) تعد نظرية الموارد اليوم واحدة من أكثر النظريات استخداماً في مجال الإدارة الإستراتيجية.²

كما تم اختيار وجهة النظر القائمة على الموارد للمؤسسات RBV كإطار عمل مفاهيمي لأنها توفر جسراً نظرياً بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمؤسسة و "تفسيراً مقنعاً لماذا تؤدي ممارسات الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية. وبالتالي أصبحت RBV النظرية الأكثر تطبيقاً في أبحاث إدارة الموارد البشرية"³.

2.3. من قاعدة الموارد إلى قاعدة الكفاءات:

إن التطورات السريعة التي شهدتها عالم الإدارة في الألفية الأخيرة عرضت المؤسسات بكافة أشكالها لمواجهة بيئة مضطربة ومتغيرة، مما زاد الحاجة إلى المرونة في تنظيم العمل الإداري بما في ذلك المتعلق بإدارة الموارد البشرية، حيث تم استبدال النهج التقليدي القائم على الوظائف بالنهج القائم على الكفاءة Competency-Base View والذي يرمز له اختصاراً CBV هذا النهج الذي يعتبر امتداداً للنهج القائم على الموارد Resource-Based View (RBV) وهذا باعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها ليس هذا فقط بل أوضحت هذه الموارد العامل الحاسم في صناعة الميزة التنافسية المستدامة وهذا نظراً لطبيعة الإنسان وطبيعة مكوناته الخاصة الغير قابلة للتقليد. وهذا ما يُظهره الجدول الموالي:

¹ Sylvia Horton & al, OP,CIT, p 10.

² Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, « Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités », Revue française de gestion – N° 204, PP 83- 86, Lavoisier, Paris, 2010,p84

³ Dirk Holtbrügge, Carina B. Friedmann, And Jonas F. Puck, "Recruitment And Retention In Foreign Firms In India: A Resource-Based View", Human Resource Management, Vol. 49, No. 3, May-June 2010, Pp. 439– 455, p441.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الجدول (01): العلاقة بين نظرية الموارد RBV وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية				
الاحتفاظ	التوظيف			
حوافز مالية	تسويق الأفراد	خصوصية المهمة، عدم التجانس	القيمة	معايير نظرية الموارد
إدارة المسار الوظيفي	صورة صاحب العمل	خصوصية الشركة، الجمود	التفرد	
خلق فرص عمل متميزة	التوظيف الداخلي	توقيت وتعلم فريد، تعقيد اجتماعي، غموض سببي	الإعجاز (غير قابلة للتقليد)	

المصدر: Dirk Holtbrügge, Carina B. Friedmann, And Jonas F. Puck, "Recruitment And Retention In Foreign Firms In India: A Resource-Based View", Human Resource Management, Vol. 49, No. 3, May–June 2010, Pp. 439– 455, P442.

وحسب وجهة النظر القائمة على الموارد RBV، تعد الكفاءة البشرية أداة مهمة للحفاظ على القدرة التنافسية التنظيمية، من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بنجاح. فوفقاً لكامبيو وآخرون & al Campion فإنه تبعاً للنهج القائم على الكفاءة CBV، تهدف المؤسسات إلى تحديد الكفاءات الضرورية للأداء الوظيفي، وتخصيص المهام للموظفين بناءً على الكفاءات التي يمتلكونها، بدلاً من المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة مثلما كان معمولاً به في النهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية. لذلك تركز إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة CBV على كفاءات الموظف بدلاً من الوظيفة ومتطلباتها مما يسمح بتنظيم أكثر مرونة للعمل مقارنة بالنهج التقليدي¹.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة البشرية

1. تعريف الكفاءة البشرية:

عند البحث والتعمق في مفهوم الكفاءة في مجال الإدارة وجدنا أن أول استعمالاتها في هذا المجال كانت في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية الأمر الذي أوجب علينا اللجوء إلى استخدام هذا المصطلح باللغة الانكليزية أحياناً لتجنب الالتباس في المعاني نظراً لتشابه وتضارب المعاني بعد الترجمة إلى لغات أخرى.

¹ Faisal Imran, Jussi Kantola, "Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach", Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, (Eds.): AHFE 2018, AISC 783, pp. 118–128, 2019 , p123

1.1. التمييز بين الكفاءة والكفاءة البشرية:

غالبًا ما يتم التمييز في اللغة الإنجليزية، بين الكفاءة (الکفاءات) (competency(ies) التي تشير إلى "الخصائص السلوكية للفرد والتي ترتبط سببًا بالأداء الفعال أو المتفوق في الوظيفة حسب بوياتزيس" (Boyatzis 1982)، والكفاءة (competence(s) التي هي "القدرة على أداء الأنشطة ضمن مهنة وفقًا لمعيار محدد حسب (Fletcher 1991)». هذا التمييز هو نتيجة لاختلاف في التوجهات: فالأول يركز على المدخلات التي تساعد على تحقيق الأداء الناجح في الوظيفة، والثاني على النتائج المثبتة للكفاءة. غالبًا ما توصف هذه بأنها كفاءات سلوكية وكفاءات قائمة على النتائج. ربما تكون أبسط طريقة لوصف الاختلاف هي: تتعلق الكفاءة (competency) بالأشخاص الذين يقومون بالعمل بينما تتعلق الكفاءة (competence) بالعمل وإنجازه.¹

ومن هنا اختلفت آراء الباحثين حول ماهية الكفاءة مما أسفر على ظهور نهجين مختلفين، يحمل كل واحد منهما نظرة مختلفة لمعنى الكفاءة، حيث يؤكد الأول على أن الكفاءة تعني المعرفة Knowledge أو المهارة Skills ومن بين أهم رواد هذا الفكر (Mc Lagan (1989، بينما يفسر النهج الثاني الكفاءة على أنها أي خاصية تدعم الأداء أي أن الكفاءة تشمل المعرفة أو المهارة بالإضافة إلى أي عدد من الخصائص الأخرى مثل مستويات الدافع وسمات الشخصية وهي ما تسمى بـ Abilities وهذا ما جاء به كل من (Mc Clelland (1973, 1976، (George Klemp (1980، (Spencer (1993، بينما كان لـ (Dubois (1993 وجهة نظر تؤيد ما جاء به Boyatzis's 1982 والتي تعتبر الكفاءة كخاصية أساسية تؤدي إلى أداء ناجح.²

يعني مصطلح "الكفاءة Competence" مهارة ومعيار الأداء الذي تم التوصل إليه، في حين أن "الكفاءة Competency" تشير إلى السلوك الذي تحقق به. وبعبارة أخرى، يصف أحدهما ما يمكن أن يفعله الناس بينما يركز الآخر على كيفية قيامهم بذلك. ولذلك توجد صلة بينية بين الاثنين، أي أن التطبيق المختص لمهارة ما من المحتمل أن يؤدي إلى عمل واحد بطريقة مختصة والعكس بالعكس.³

¹Sylvia Horton, Annie Hondeghem and David Farnham, "Competency Management in the Public Sector, European Variations on a Theme", Publisher IOS Press, Nieuwe Hemweg, 6B 1013 BG Amsterdam, 11AS-EGPA, The NETHERLANDS, 2002, p4

²David D. Dubois, &al, "Competency-Based: Human Resource Management", pp 17,19

³Seema Sanghi, Op, Cit, p18.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الجدول رقم (02): الفرق بين الكفاءة Competence والكفاءة البشرية Competency:

الكفاءة البشرية Competency	الكفاءة Competence
قائمة على أساس السلوك ←	قائمة على أساس الأداء
طريقة السلوك	المعيار المتحقق
كيف يتحقق المعيار؟ ←	ما هو المقياس؟

المصدر: Seema Sanghi, « **The Handbook of Competency Mapping Understanding**,

Designing and Implementing Competency Models in Organizations”, Second Edition, Published by Vivek Mehra for Sage Publications India Pvt Ltd, New Delhi, and printed at Chaman Enterprises, New Delhi, 2007, p8.

من خلال الشكل السابق الذي اقترحه Seema Sanghi تظهر لنا بعض الفروقات بين كل من الكفاءة والكفاءة البشرية حيث أن الأولى مرتبطة بشكل كبير بالأداء المحقق وهي قابلة للقياس. أما الثانية –البشرية- ترتبط أكثر بالسلوك الإنساني وطريقته في العمل والذي يسعى لتحقيق معايير معينة كالتفرد مثلاً.

ولكن هذا لم يمنع من التماس تشابه كبير في المعنى بين كل من المصطلحين الكفاءة Competence والكفاءة البشرية Competency والذي ظهر جلياً في أبحاث بعض المفكرين وهو ما أكدته البحث الأخير الخاص بتحديد مفهوم الكفاءة الذي قدمه كل من Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem, تحت عنوان “The Concept Of Competence: A Thematic Review And Discussion”, في أواخر شهر ماي 2020، حيث يثبت الجدول الموالي التداخل والتشابه الكبير في تعريف الكفاءة من وجهة نظر بعض الباحثين المعروفين في هذا المجال:

الجدول رقم (03): أوجه التشابه بين الكفاءة Competence والكفاءة البشرية Competency

كفاءة Competency	كفاءة Competence
بوياتريز (1982) وسبنسر وسبنسر (1993)؛ "إنها الخصائص الأساسية المرتبطة عرضاً بالأداء المتفوق"؛	وايت (1959)؛ "الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى أداء متفوق"؛
بيركيت (1993)؛ "السمات الفردية مثل المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لأداء مهمة في سياق معين"؛	ماكليلاند (1976)؛ "الخصائص والسمات الأساسية هي التي تؤدي إلى التنفيذ الفعال للمهمة"؛
باري (1996)؛ "هي مجموعة المعارف والمهارات والمواقف ذات الصلة التي تؤثر على جزء كبير من عمل الفرد"؛	فيرمان وآخرون. (1990)؛ "إنها المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ المشروع"؛
هيئة المؤهلات النيوزيلندية (1997)؛ "إنها القدرة على	لجنة خدمات القوى العاملة (1986)؛ "إنه استخدام

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الخصائص السلوكية لأداء الأنشطة وفقاً لمعيار الوظيفة".	استخدام المعرفة والمهارات والمواقف في تنفيذ مهمة ما وفقاً للمعايير الموضوعية في سياق معين".
---	---

المصدر: Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie, and Imran Saleem, "The Concept Of Competence: A Thematic Review And Discussion", European Journal of Training and Development, Vol. 44 No. 6/7, pp. 717-742, Publication date: 25 May 2020, p 721.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا جلياً أن نفس الباحثين تقريباً الذين استخدموا كفاءة Competence في وقت سابق هم من قاموا بإدراج مصطلح الكفاءة البشرية Competency لاحقاً ولكن دون تغيير كبير في المعنى. وعلى هذا الأساس وبعد التوضيح فإنه ابتداءً من هذه النقطة فإننا سنستخدم مصطلح الكفاءة Competency /Competence والكفاءات للدلالة على الكفاءة البشرية لتسهيل الأمور على القارئ.

2.1. نحو تعريف الكفاءة البشرية:

وباعتبار الكفاءة من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية فقد تعددت التعاريف المقترحة لها، حيث سجلت قوائم مكتبة Eyrolles، على سبيل المثال، بين عامي 2002 و 2015 أكثر من 259 مرجعاً يعالج موضوع "الكفاءة"، كما نشرت الإصدارات التنظيمية 15 كتاباً تركز على مفهوم الكفاءة في الفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2011¹. مما دل على أهمية الموضوع رغم حداثة.

أ. التعريف المعجمي للكفاءة:

ورد في معجم الوسيط "الكُفءُ" بضم الكاف والفاء ومعناها المماثل. والكُفءُ بضم الكاف والسكون فوق الفاء تعني القوي وهو القادر على تصريف العمل، وجمع الكُفءُ أكُفءٌ وكُفءاء. والكُفءاءُ: يقال لا كُفءاء له أي لا مماثل له. أما الكُفءاءُ بفتح الكاف فتعني المماثلة في القوة والشرف، ويقال أيضاً الكُفءاءُ للعمل أي القدرة عليه وحسن تصريفه. و"الكُفءاءُ" بضم الكاف فيقال عنها: كُفءاءُ الشيء أي نتاجه في سنة. ويقال كُفءاءُ الأرض أي زراعة سنتها.²

¹ Lassoued Djemai, « Du Développement Des Compétences Clés En Milieu Professionnel Au Concept De Compétences D'employabilité Durable ». Thèse de Doctorat, Spécialité Sciences De L'éducation, Université: laboratoire CIRNEF et HAL archives-ouvertes.fr, Normandie, France, (2017), pp37,38.

² مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004، ص 691.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

أما في لسان العرب فيقال "الكفّيء بإضافة الياء وتعني النظر، الكُفء والكُفوء، على وزن فعل وفعلول. ومصدرها الكفاءة، بفتح الكاف والمد، ونقول: لا كفاء له، بكسر الكاف أي لا نظير له، وهو في الأصل مصدر. والكُفء: النظير المساوي، ويقال تكافأ الشيطان أي تماثلا.¹

وبالتالي يمكن أن نقول أنّ الكفاءة لغة هي حالة من التفرد والتميز بالنسبة للأشخاص، وأيضا نتاج عمل ما في مدة زمنية معينة كما يشير إلى التماثل بين شيئين.

ب. الكفاءة البشرية اصطلاحا:

ويعتبر ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis من أوائل من أدرج مصطلح "الكفاءات" في بيئة الأعمال من خلال كتابه: "المدير المختص: نموذج للأداء الفعال"، الذي نُشر عام 1982. حيث ناقش فيه Boyatzis نتائج دراسة واسعة النطاق أجراها باحثاً عن أي خصائص تمكن المديرين من العمل بفعالية في وظائفهم. وقد دعا إلى التفكير في هذه الخصائص عند اختيار المديرين وتطويرهم وترقيتهم والتي تعبر عن الكفاءة.²

أما في مجال إدارة المؤسسات فقد تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم الكفاءات، وذلك نتيجة اختلاف الرؤى بين الباحثين والدارسين لهذا المجال. ولعله من أول التعريفات التي كان لها أثر في مجال اللسانيات هي تلك التي قدمها "شومسكي"، حيث عرف الكفاءة بأنها "دراية المؤلف بلغته"، أين اعتبر الدراية أي المعرفة أهم أسس الكفاءة فهي من وجهة نظره تمثل مزيجا يشمل كلا من تجارب الأفراد وقيمهم وكذا المعلومات والخبرات لتشكّل بعد ذلك إطارا يسعى لتقييم تجارب ومعلومات جديدة ومن ثمّ دمجها.³

ولإحاطة أكثر فأكثر بمفهومها اخترنا جملة من التعاريف التي تختلف في أفكارها أحيانا وتتقاطع أحيانا أخرى:

- فحسب الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR تعرف الكفاءة على أنها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"⁴.

¹ شوقي بورقية، "الكفاءة التشغيلية للمصاريف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 71

² Robin Kessler & Linda A. Strasburg, "Competency-Based, How to Bring Your Resume to the Top of the Pile". Career Press, Canada, 2005, p17.

³ أنيس كشاط، " دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة "SONATRACH"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعه فرحات عباس - سطيف 1-، 2019، ص 146.

⁴ آسيا براهيم، وسيلة ثابت أول، و رضوان عينوس، "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، الصفحات 803-822، جامعة غرداية، الجزائر، (2017)، ص 807.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- ويعرف (Hedge 1996) مفهوم الكفاءة على أنها "الأداء المتفوق"، وأنها مهارة أو خاصية لشخص ما تمكنه من القيام بأعمال محددة أو متفوقة على مستوى أعلى من الأداء"¹.
- ويعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: " القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"².
- كما تعرف أيضا على أنها "القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط"³؛

ومن هنا يتضح لنا أن هذه التعاريف تتفق في كون الكفاءة ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء فهي تعني الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات للحصول على الأداء الأمثل للمهام، وهذا ما أكدت عليه الدراسات البريطانية.

وأما في أمريكا الشمالية، فتميل المقاربات إلى التركيز على الفرد وسلوكاته التي تضمن الأداء الكفاء، بينما حسب بعض المراجع العربية فقد تم الإشارة إلى الكفاءة البشرية بمصطلح الجدارة للترفة بينها وبين الكفاءة بصفة عامة، وهذا ما أشار إليه د. بن صلاح أبو الجدائل، حيث عرف كفاءة (جدارة) الموظف بأنها "المعرفة والمهارة والخبرة والقيم الشخصية وشبكة العلاقات الاجتماعية التي تخص الفرد. ومن هنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة لا تقتصر فقط على المنظور والمستوى الفردي. ولكنها تمتد أيضا لتشتمل الكفاءة التنظيمية على مستوى المؤسسة، والتي من خلالها يستطيع الأفراد على نحو جماعي الاستفادة من الكفاءات الفردية المتنوعة"⁴.

- والكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"⁵؛

¹Chelli Saliha. "The Competency-based Approach In Algeria: A Necessity In The Era Of Globalization".Revue des lettres et des sciences sociales, Volume 3, N° 06,pp. 55-88,Université Mohamed Khider de Biskra, Algérie, Janvier 2010, p58.

²إبراهيمي آسيا، ثابت أول وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

³ عبد الفتاح بوخمخيم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، نوفمبر 2005، ص114

⁴ حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، "رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، القاهرة، 2012، ص 221.

⁵ عبد الفتاح بوخمخيم، شابونية كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- أما بالنسبة لـ Guy Le Boterf ، فقد أشار إلى أن "الكفاءة هي عبارة عن نظام متكامل، يجمع بين عدة عناصر بطريقة اندماجية. فالكفاءات هي مجموعات من المعارف والقدرات على أداء الأعمال وسلوكيات منظمة وفقاً لهدف محدد وفي موقف معين"¹.
- وهناك من عرف الكفاءة بأنها "مزيج من المعرفة والسلوك والمهارات الضمنية والصريحة التي تمنح الشخص القدرة على أداء مهمة معينة بشكل فعال"².
- "الكفاءات هي مزيج من المعرفة والمهارة والقدرة والخصائص الشخصية إذا تم تحديدها بشكل صحيح، فهي تعطي الموظفين دليلاً واضحاً لما هو متوقع منهم في تأدية وظائفهم، ويمكن اعتبارها أيضاً من الصفات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها الموظفون ليتم تكليفهم بوظيفة معينة"³.
- عرفها (Zarifian, 2001) على أنها: "تجمع بين الذكاء في حل المشاكل، والاستقلالية والمسؤولية عند تأدية الأعمال الإنتاجية أو الخدمية"⁴.
- وحسب David E. Conroy "تعتبر الكفاءة دافعاً نفسياً ينظم الخبرات والتجارب اليومية وتشكل مفهومنا الذاتي"⁵.
- ويعرف Ropert, Boye "الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة (Convergence) بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"⁶؛

¹Angel Mickaëla , « Le Tourisme Médical Au Maroc: Enjeux Et Nouvelles Compétences Des Professionnels De Santé », Thèse de Doctorat. École Doctorale N°578: Sciences De L'homme Et De La Société, L'université Versailles Saint-Quentin En Yvelines: Laboratoire De Recherche En Management LAREQUOI, Paris, Décembre 2016, p 09.

² Mahesh Kuruba, « Role Competency Matrix A Step-By-Step Guide to an Objective Competency Management System “, This Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore, 2019, p17.

³Idem, p18.

⁴فريد زكريا عبيد، و نجية ضحاك، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط-"، *Revue Algérienne d'Economie de gestion*، المجلد 13، العدد 01، الصفحات 135-154، جامعة وهران 2، الجزائر، جوان 2019، ص 138.

⁵J.Elliot, Andrew & al, "Handbook of Competence and Motivation -Theory and Application-", Second edition, ebook THE GUILFORD PRESS, New York, United States of America, 2017, p25.

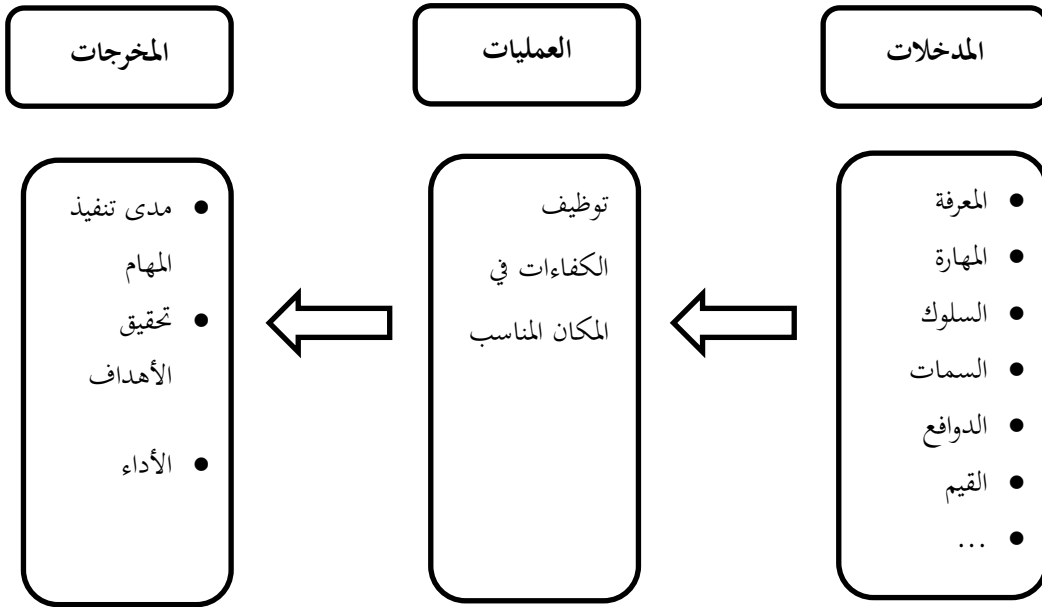
⁶عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- ويمكن تعريف الكفاءات بأنها "مهارات ومجالات للمعرفة ومواقف وقدرات تميز بين أصحاب الأداء العالي".¹

إن التعاريف السالفة الذكر تبين لنا بشكل ملحوظ أن الكفاءة بشكل عام يمكن التعبير عنها بنظام له مدخلات ومخرجات، حيث تمثل كل من الخصائص المرئية والضمنية أو الناعمة كما يطلق عليها في بعض المراجع للأفراد مدخلات هذا النظام بينما تكمن مخرجاته في الناتج المحقق من العمل الموكل لهم والأداء المحقق.

الشكل(02): سيورة الكفاءة كنظام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ومما سبق، يكمن لمس نوع من التباين بين التعاريف المقترحة، فالبعض منها ربط مفهومها بالذكاء والبعض الآخر رأى أنها الأداء المميز، بينما أقرت الأغلبية على أنها جملة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات، ويعتبر الاتجاه الأخير هو الأكثر اعتماداً في تعريف الكفاءات والتي تمثل تلك التوليفة القائمة بين الثلاثية المعبرة عن المعرفة والمهارة والقدرة والتي يطلق عليها باختصار في المراجع الأجنبية بـ KSA.

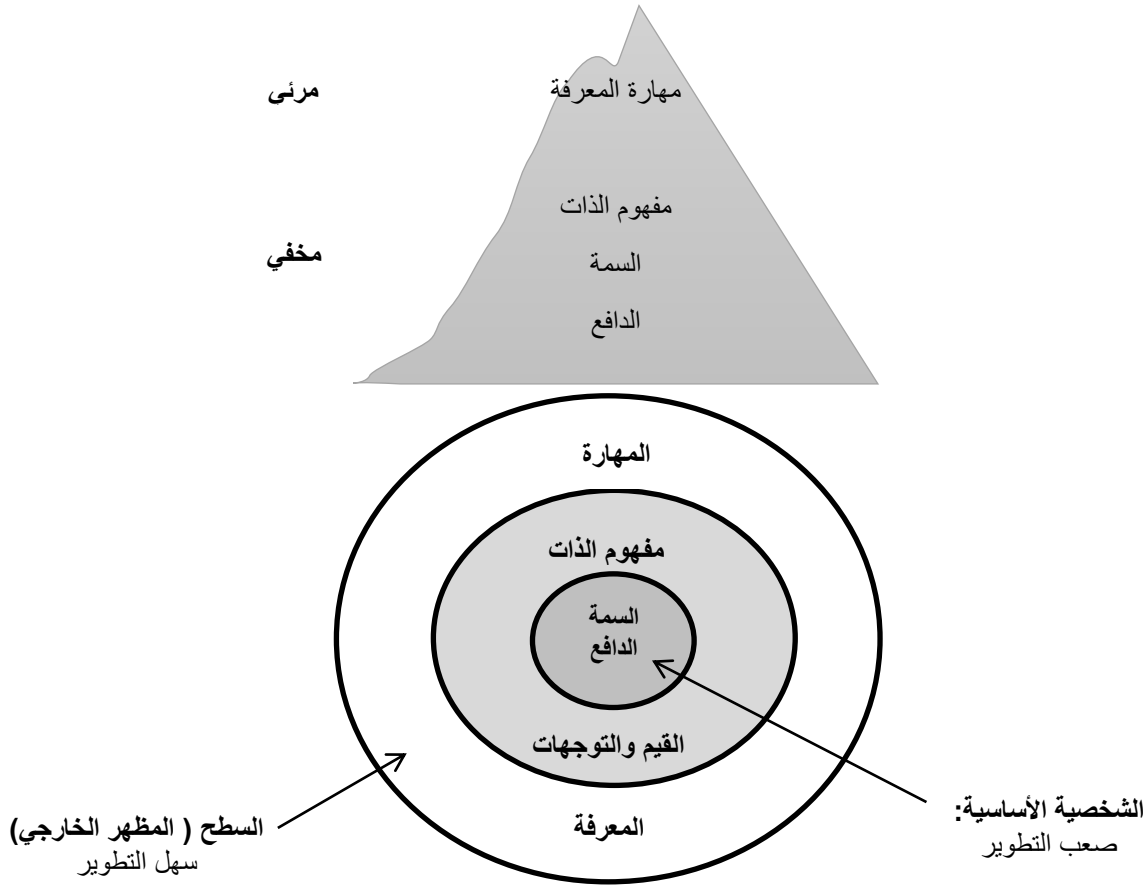
¹Seema Sanghi, Op, Cit, p11.

2. مكونات الكفاءة البشرية وخصائصها:

1.2. مكونات الكفاءة البشرية:

حسب كل من لولر Lawler (1994) وشييمان Schipmann (1999) الكفاءة هي: "خاصية كامنة وعميقة للفرد، فهي تتنبأ بسلوك الموظف في مختلف المواقف وترجم على شكل إجراءات ملحوظة وقابلة للقياس تؤول إلى تحقيق أداء متفوق"¹. ومن هنا يتضح أن هذه الصفات والمهارات تنقسم إلى جزئين أحدهما مرئي والآخر مخفي، وهو ما عبر عنه Sanghi Seema بجبل الجليد الموضح حسب الشكل الموالي:

الشكل (03): نموذج جبل الجليد (مقطع طولي ومقطع عرضي)



المصدر: Seema Sanghi, Op, Cit, p11

¹Sid Ahmed Benraouane, " Le Management Des Ressources Humaines : Étude des concepts, approche et outils développé par les entreprises américaines", 2e édition office des publications universitaires, Algérie, décembre 2012, p52.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

وكما هو موضح في الشكل أعلاه فإن كفاءات المعرفة والمهارات تميل أكثر إلى أن تكون مرئية وواضحة نسبياً "على السطح"، بينما المفهوم الذاتي والسمة والكفاءات الدافعة أكثر خفاءً وأكثر أهمية لشخصية الفرد، وهي التي تشكل الفرق في كثير من الأحيان.

وحسب الأدبيات الأمريكية فإن الكفاءة البشرية تتكون من ثلاث مكونات أساسية تُعتمد أساساً في عمليتي الاستقطاب والاختيار. وهي ما يسمى اختصاراً بـ ¹KSA، والتي تأخذ جذورها من تصنيف "ديرون 2004"، الذي أشار إلى أن للكفاءة ثلاث أبعاد، وهي الدراية والدراية الفنية والدراية السلوكية². وهي على النحو التالي:

- **المعرفة (Knowledge/ Savoir):** تعد المعرفة عنصراً من عناصر الكفاءة، وهي بشكل عام مكتسبات الفرد من خلال عملية التعليم أو التدريب الأكاديميين أو الخبرة. فالشهادة أو الدبلوم ومستوى التعليم يعتبران مؤشراً يثبت صحة المعرفة وخاصة المعرفة المتخصصة³؛ وحسب كل من Jean Brilman, Jaque Hérard هي معلومات معترف بها على أنها صحيحة ومقبولة، وتشمل البيانات والحقائق والمعلومات، وفي بعض الأحيان الفرضيات. تتطلب المعرفة شخصاً لفرز المعلومات وجمعها وتفسيرها⁴.
- **المهارات (Skills/ Savoir-faire):** وهي التي تمكن الفرد من ترجمة معرفته النظرية إلى تطبيق عملي. فالإتقان في استعمال الأدوات والأساليب هو الذي يضمن نقل المعرفة إلى المواقف التشغيلية⁵؛ هي القدرة على التصرف وأداء المهام بصفة ملموسة، وهذا طبق أهداف حددت مسبقاً⁶.
- **السلوكيات (Abilities/ Savoir-être):** وتشير إلى شخصية الفرد، والطريقة التي يعتمد عليها في إنجاز مهامه وكذا الطريقة التي يتفاعل بها مع من حوله⁷. وتتمثل أيضاً في مجموع المواقف والميزات والصفات الشخصية للموظف، واللازمة لأداء نشاط معين، كالترتيب، الدقة وروح المبادرة وغيرها. وبغض النظر عن

¹Sid Ahmed Benraouane, Op, Cit, p53.

²أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³Sid Ahmed Benraouane, Idem, p53

⁴Jean Brilman, Jaque Hérard, « Les Meilleures Pratiques de Management », 6eme 2dition actualisée et augmentée, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, p 508.

⁵ Sid Ahmed Benraouane, Idem, p53

⁶أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁷Sid Ahmed Benraouane, Idem, p54

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

طبيعة علاقة الفرد بمكان عمله - سواء كانت إيجابية أو سلبية أو حتى محايدة- فإن سلوكه يتميز بجملة من الخصائص منها¹:

- السعي إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛
- يتشكل نتيجة تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛
- يتجدد ويتغير حسب تغير الأهداف والظروف المحيطة به.

2.2. خصائص الكفاءة البشرية:

بيّن الباحث F.Minet أن الكفاءة البشرية تركز على أربعة خصائص هي²:

- عملية ونهائية: لا فائدة منها إلا إذا تم تجسيدها بالفعل واستغلالها؛
 - متعلمة: لا نصبح فجأة أكفاء بل يجب تعلمها فهي قابلة للاكتساب؛
 - مهيكلية: تجمع بطريقة ديناميكية مختلف المعارف التي تكونها؛
 - مجردة ومفترضة: فالكفاءة بطبعها غير مرئية أو ملموسة بل تلاحظ.
- وحسب Seema Sanghi هناك خمسة أنواع من خصائص تتميز بها الكفاءة³:

- **الدوافع:** وهي "قيادة أو توجيه أو اختيار" السلوك تجاه إجراءات أو أهداف معينة والابتعاد عن الآخرين، وتمثل الأشياء التي يفكر فيها الشخص أو يريدها باستمرار وتلك التي تسبب الفعل؛
- **السمات:** وتعني الخصائص الفيزيائية والاستجابات المتسقة للمواقف أو المعلومات؛
- **مفهوم الذات:** وتعني مواقف الشخص أو قيمه أو صورته الذاتية؛
- **المعرفة:** وتتمثل في المعلومات التي يمتلكها الشخص في مناطق محتوى محددة؛
- **المهارة:** وهي القدرة على أداء مهمة بدنية أو عقلية معينة.

¹ إبراهيم بويحيوي، و نوال بن أحمد، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، الصفحات 9-26، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2016، ص 12.

² ريم بلال، "الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي -دراسة استكشافية-"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 13، العدد 01، الصفحات 27-66. جامعة معسكر، الجزائر، جوان 2018، ص 32.

³Seema Sanghi, Op, Cit, p10.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءة مفهوم مجرد فهي عبارة عن معارف ومهارات وسلوكيات غير ملموسة، منها ما هو ظاهر ومنها ما هو خفي، كما أنها قابلة للاكتساب والتطوير عن طريق التعلم والتدريب، وحتى تكون ذات قيمة لا بد أن تستغل بشكل جيد.

3. أنواع الكفاءات البشرية وأهميتها:

1.3. تصنيف الكفاءات: وتصنف إلى عدة أصناف حسب توجهات الباحثين والمفكرين:

نتج عن الاختلاف الحاصل في مفهوم الكفاءة بين المفكرين والباحثين وبين الاتجاهين البريطاني والأمريكي اختلاف آخر في تصنيف الكفاءات، حيث:

يصنف Woodruffe الكفاءات إلى صنفين¹:

- الكفاءات التقنية الخاصة بالوظيفة؛
- الكفاءات العامة، والتي يمكن أن تكون عالمية أو قابلة للتحويل.

بينما قام كل من (Byusseand Verbeke (2003، بتقسيم الكفاءة بشكل عام إلى خمس فئات هي²:

- **كفاءة التخطيط التقليدية:** تشير الكفاءة التقليدية إلى الموارد المادية المتضمنة في عرض المزيد من المنتجات الصديقة للبيئة كالتكنولوجيا، المصانع، المعدات، المواد الخام، وما إلى ذلك؛
- **الكفاءة البشرية:** تشير الكفاءة البشرية إلى مؤهلات الموظفين وتدريبهم ومشاركتهم فيما يتعلق بالبيئة الطبيعية؛
- **الكفاءة التنظيمية:** تشير إلى الاستدامة كجزء من الهيكل المؤسسي: الهيكل الهرمي، التنسيق، درجة المركزية، وتوزيع المهام والمسؤوليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وغيرها؛
- **الكفاءة الإجرائية:** تشير إلى إجراءات موحدة ورسمية للاستجابة لقضايا الاستدامة وأنظمة إعداد التقارير (التدقيق، وإصدار الشهادات، والتقييم، وما إلى ذلك) لتقليل الأثر البيئي باستمرار؛

¹ Carolina Machado, « Competencies and (Global): Talent Management”, Management and Industrial Engineering, Springer International Publishing, Switzerland, 2017, p 28.

² Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Magalie Marais, Op, Cit, pp 04,05.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- الكفاءة الإستراتيجية: يشير التخطيط الاستراتيجي إلى أهداف محددة بدقة للاستدامة يتم وضعها بشكل رسمي من خلال خطة: أهداف وميزانيات ولجان توجيهية محددة جيدًا.

أما في المملكة المتحدة، فقد اقترحت وزارة التعليم والتوظيف (DfEE (Department for Education and Employment) ورابطة توظيف الخريجين (AGR) Association of Graduate Recruiters تصنيفًا للكفاءات، والذي يعبر عنه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تصنيف الكفاءات حسب نوع المهارات

الكفاءة حسب المهارة	التعريف
المهارات المفتاحية Key (or core) Skills	المهارات العامة المطلوبة للوظائف المختلفة، والتي تشمل القراءة والكتابة الأساسية والحساب، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات الشخصية القابلة للتحويل مثل القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين، والتواصل، والتحفيز الذاتي، والقدرة على تنظيم العمل الخاص به واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
المهارات المهنية Vocational Skills	المهارات المطلوبة لشغل وظائف محددة أو المجموعات المهنية، والتي تكون أقل فائدة خارج هذه المجالات. وهي أقل عمومية من المهارات الأساسية، ولكن يمكن نقلها من وظيفة محددة إلى أخرى.
المهارات الخاصة بالوظيفة Job-specific Skills	المهارات الخاصة بوظيفة معينة أو حتى مؤسسة معينة، يتم تعيينها أيضًا كمهارات فنية أو تقنية.

المصدر: Carolina Machado, « Competencies and (Global): Talent Management”, Management and Industrial Engineering, Springer International Publishing, Switzerland, 2017, p 29.

أما حسب Ganesh Shermon 2004، فالكفاءة نوعان¹ :

- التقنية: وهي الكفاءات المتعلقة بمجال معين من الخبرة مثل الصناعة أو العملية أو الحزمة التكنولوجية أو المجال الوظيفي كمعرفة أو مهارة؛ ويتم اكتساب هذه الكفاءات عموماً من خلال شكل من أشكال التدريب (مثل عمل الدورات الدراسية، والتعليم الرسمي) الذي قد يكون مصحوباً بنوع من الشهادات.
- غير تقنية: وهي كفاءات ليست خاصة بصناعة أو عملية أو حزمة تكنولوجية أو مجال وظيفي معين مثل المهارات والقدرات والسمات الشخصية.

¹Ganesh Shermon, “Competency Based Human Resource Management, A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment And Development Centres”, The McGraw-hill Companies, New Delhi, 2004, p40.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

وهناك من صنفها وفق تمايز الخصائص إلى¹:

- كفاءات الحد الأدنى: هذه هي الخصائص الأساسية التي يحتاجها كل فرد في الوظيفة ليكون فعالا إلى الحد الأدنى، ولكن هذا لا يميز المتفوق عن متوسط الأداء؛
 - الكفاءات المتميزة: هذه العوامل تميز الأداء المتفوق من متوسط الأداء. وهذا ما عبر عنه Michel Ledru, Directeur à la CEGOS ب²:
 - كفاءات المستوى الأول: وتضم المهارات التشغيلية أو القدرات لتنفيذ الأنشطة (أو المهام)، إضافة إلى مهارات التعامل مع الآخرين.
 - كفاءات المستوى الثاني: الكفاءات المعرفية (العقلية) "كمهارات حل المشكلات، المعرفة (النظرية والتقنية)، مهارات تنظيم الوقت والمكان (القدرة على معالجة كمية معينة من المعلومات، لتوسيع نطاق تحليل المشاكل المتوقعة)، إضافة إلى مهارات خلق العلاقات مع الآخرين.
- كما صنفها البعض على أساس مكائنها في تنظيم المؤسسة إلى كفاءات محورية وكفاءات وظيفية، ويكمن الفرق بينهما كالتالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين الكفاءات المحورية والكفاءات الوظيفية.

الكفاءات الوظيفية	الكفاءات الأساسية (المحورية)	
الفرد/ الشخص	المؤسسة/ المنظمة	النطاق
تكتيكي	استراتيجي	الهدف
العامل/ الموظف	وحدة العمل	المشارك/ المشاركين
الأنشطة	العمليات	المهام
حسب المنصب	شاملة وعامة	الكفاءات

المصدر: Seema Sanghi, Op, Cit, p13

¹Seema Sanghi, Op, Cit, p12

²Jean Brilman, Jaque Hérard, Op, Cit, p510.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

وهناك من صنف الكفاءات في أربع فئات رئيسية¹:

- أولاً: الكفاءات الفنية تشمل جميع المعارف والمهارات المتعلقة بالوظيفة؛
- ثانياً: الكفاءات المنهجية تشمل جميع المهارات والقدرات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل عام؛
- ثالثاً: الكفاءات الاجتماعية تشمل جميع المهارات والقدرات وكذلك الموقف من التعاون والتواصل مع الآخرين؛
- رابعاً: الكفاءات الشخصية تشمل القيم الاجتماعية للفرد، والدوافع، والمواقف.

بينما يقترح لورانس Lawrence تصنيفاً آخر تم اعتماده في الولايات المتحدة الأمريكية²:

- المهارات الأكاديمية (المعرفة والمهارات المرتبطة بالتخصصات الأكاديمية للقراءة والكتابة والرياضيات والعلوم)؛
- مهارات التوظيف (تستخدم للأداء الفعال، والتي يمكن نقلها إلى مجموعة واسعة من المهن، مثل العمل الجماعي، واتخاذ القرار، وحل المشكلات)؛
- المهارات المهنية والتقنية (معرفة فنية ومهنية محددة ومهارات خاصة بالوظيفة، مثل معرفة طرق البيع وإصلاح المحرك وبرمجة قواعد البيانات).

2.3. تصنيف الكفاءات وفق المستويات الثلاث:

ويعتبر هذا التصنيف هو الأكثر استعمالاً وهو ما عبر عنه Céline Dejoux، ويتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية أو كفاءات المؤسسة³:

أ. الكفاءات الفردية: وتعرف الكفاءات الفردية على أنها كل ما اكتسبه الفرد من مؤهلات خاصة سواء كان ذلك عن طريق التكوين، التجارب المهنية أو الشخصية وغيرها من المكتسبات التي يستعملها في الوصول إلى

¹Faisal Imran, Op, Cit , p 123.

² Carolina Machado, Op, Cit, p29

³ إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

أهدافه¹؛ ويضيف Zarifian: "أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"².

ب. **الكفاءات الجماعية:** ويطلق عليها أيضا في بعض المراجع بالكفاءات المحورية نظرا لأهميتها في تحديد بقاء المنظمة واستمراريتها أو زوالها واندثارها، وحسب لوبوتارف Le Boterf 2000 "تعتبر الكفاءات الجماعية نتيجة لعملية التعاون والتجميع بين الكفاءات الفردية"³. ويضيف Amheradt et Al, 2000 "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنتج عن التنسيق التجميعي للكفاءات الفردية، وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد مما يخلق كفاءات جديدة، وتنشئ هذه الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما يلاحظ على مستوى هذه الكفاءات وجود معايير وقيم ومعارف جماعية تظهر على مستوى المنظمات"⁴.

ت. **الكفاءات الإستراتيجية:** بالنسبة ل Hamel و Prahalad, 1994، "أو كما يشار إليها في بعض المراجع الكفاءة الأساسية أو المركزية، وهي عبارة عن توليفة تجمع بين كل من المهارات والتكنولوجيات والتي تساهم بطريقة تسييرية في خلق القيمة المضافة للمنتج النهائي"⁵. كما تعرف الكفاءة الإستراتيجية على أنها: "بناء بشري مفيد ونادر وفريد، فهي متأصلة بعمق في تنظيم وعمل المنظمة، ولهذا يصعب نقلها وتقليدها واستبدالها، كما لا يمكن فصل الكفاءة الإستراتيجية عن المنظمة التي تستخدمها"⁶.

¹ آسيا براهيمي، وسيلة ثابت أول، " طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص03، بالتصرف.

² إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ آسيا براهيمي، وسيلة ثابت أول، مرجع سبق ذكره، ص04، بالتصرف.

⁴ إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 15.

⁶Dr. Souleh Samah, « La Gestion Des Compétences Dans L'entreprise », Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Institution: Université Mohamed Khider de Biskra, Algérie, Numéro 02, 2017, pp01-26, p07

3.3. أهمية الكفاءات:

في ظل التحديات التي فرضتها الأنماط الإدارية الحديثة حظيت الكفاءات البشرية بأهمية كبيرة نظرا لما لها من قدرة على تحقيق التميز وصناعة الفرق على مختلف المستويات مما استوجب علينا الإشارة لبعض النقاط التي يمسه مبدأ الكفاءة، ومن بينها¹:

أ. الكفاءة على المستوى الفردي: حيث أنها:

- تعزز من فرص التوظيف أمام المترشحين كما يمكن اعتبارها حجر الزاوية في مسألة الحصول على وظيفة؛
- السبب الرئيسي لتحسين وضعية الأفراد العاملين وترقيتهم وكذا استفادتهم من حوافز مادية ومعنوية؛
- تجسد شخصية الموظف أو العامل المرن السريع التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والتنظيمية.

ب. الكفاءة على المستوى الجماعي: وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تخلق نوع من التعاون والتكامل والانسجام في العمل الجماعي وتجنب الصراع الهادم نظرا لامتلاك أفراد المجموعة خصائص الكفاءة والتي ترتفع قيمتها مع الأداء الجماعي وتشكل ما يسمى بشبكة الكفاءات؛
- اعتماد المؤسسة على نظام شبكة الكفاءات الذي من شأنه دعم القرارات وحل مختلف مشاكل الإنتاج والتنظيم التي قد تصادف المؤسسة؛

ت. الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل: وتبرز أهميتها في العناصر التالية:

- فرض تغييرات على أنماط وشروط التوظيف والاعتماد على مبدأ الكفاءة من أجل العمل والانتقال من مرحلة التوظيف التقليدي إلى مرحلة جذب واستقطاب الكفاءات؛
- الاهتمام بتكوين وتطوير الكفاءات الموجودة بالمؤسسة بشكل دائم وتزويدهم بالمستجدات التقنية باستمرار؛
- قيام إستراتيجية المؤسسة على أساس عنصر الكفاءة البشرية؛
- زيادة اهتمام المؤسسة بعملية الاستثمار في الموارد البشرية خاصة الكفاءات نظرا لما يحققه من عوائد ملموسة وغير ملموسة؛

¹ إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 18-22، بالتصرف.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة نظير امتلاكها لكفاءات تتسم بالندرة، وعدم القابلية للإحلال والتقليد؛
- المساهمة في خلق القيمة، فالكفاءات بطبيعتها تسعى باستمرار إلى البحث الدائم عن أحدث الطرق لخلق القيمة سواء للمؤسسة من خلال رفع قيمة رأسمال مالها البشري الذي من شأنه رفع الأداء وبالتالي رفع الإنتاج، وكذا للمستهلك من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مناسب وخدمة متميزة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الكفاءات وتنميتها

تمهيد:

مع مطلع الثمانيات ظهر مصطلح إداري جديد عبر عن فكر حديث مس إدارة الموارد البشرية وأحدث فيها فقرة نوعية حيث حررها من مجمل القيود التي فرضتها عليها المدارس الإدارية السابقة ألا وهو إدارة الكفاءات والذي يدل على المكانة الهامة التي حظي بها مفهوم الكفاءات ليس فقط كمحدد للخصائص الفردية بل أصبح يمثل مقارنة إدارية هدفها توقع وتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات لأداء الأعمال، والتي من شأنها رفع القدرة التنافسية للمؤسسات والمحافظة على بقائها في ظل بيئة اقتصادية سريعة التغير وشديدة التنافس، الأمر الذي أوجب علينا التطرق إلى موضوع إدارة الكفاءات وتحديد أهم النقاط التي يشملها مع تسليط الضوء على عملية تنميتها وتطويرها.

المطلب الأول: الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات:

1. الظهور التاريخي للتسيير التوقعي (الإدارة التقديرية) للوظائف والكفاءات:

شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية ثورة فكرية أدت إلى بروز عدة مقاربات ونماذج تسييرية عبر حقبة زمنية متلاحقة صحبتها نظريات وتيارات إدارية كثيرة، كانت تهدف في الغالب إلى إعادة النظر فيما يخص عملية تسيير الأفراد العاملين. فقديمًا كان يُنظر للفرد على أنه مجرد آلة يستعان بها في العملية الإنتاجية، ليصبح فيما بعد موردًا أساسيًا لا يمكن الاستغناء عنه، ثم تطور الأمر ليصبح الإنسان رأس مال هام بالنسبة لمختلف المنظمات ووجب الاستثمار فيه والمحافظة عليه خاصة الفئة المميزة منه والتي يعبر عنها بالكفاءات، هذه الأخيرة التي فرضت نفسها في ساحة العمل فحظيت بمكانة خاصة في العملية الإدارية تمثلت في إدارة الكفاءات التي كانت مسبقة بما يسمى بالإدارة التقديرية (التسيير التوقعي) للوظائف والكفاءات.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ويعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أول بوادر لظهور تسيير (إدارة) الكفاءات، وقد مر بعدة مراحل سبقت ظهوره بالشكل الحالي، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها الإدارة التقديرية (التسيير التوقعي) للكفاءات والوظائف بأربعة مراحل هامة متسلسلة تاريخياً، وهي¹:

أ. **مرحلة الستينيات:** حيث تعود بوادر فكرة الإدارة التقديرية للأفراد إلى فترة الستينات أين انصب الاهتمام فيها على دراسة الفارق الكمي في العمالة وتعديله من خلال الاطلاع على المحددات الاجتماعية كمعدلات النمو الديموغرافي ودخول وخروج العمالة وغيرها؛

ب. **مرحلة السبعينيات:** في هذه المرحلة تغيرت النظرة من التسيير التوقعي للأفراد إلى التسيير التوقعي للمسار المهني والذي كان يهدف إلى التنبؤ بمختلف التحولات التي تطرأ على المسار المهني للأفراد، حيث ركز على دراسة عدة جوانب كالأقدمية، الخبرة، وكذا اهتمامات العمال وانشغالهم؛

ت. **الثمانيات:** في هذه الفترة تم التركيز على مدى الانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها فظهر ما يسمى بالتسيير التوقعي للوظائف، وقد اهتم هذا الأخير بدراسة الفوارق النوعية في العمالة، كما تطورت طلبات المؤسسات من حيث نوعية العمال خاصة مع التطورات التكنولوجية التي صاحبت هذه الفترة مما أدخل تغيرات جوهرية في محتوى الوظائف؛

ث. **التسعينيات:** مع بداية هذه المرحلة ظهر النموذج الأخير للتسيير التوقعي (الإدارة التقديرية) للوظائف والكفاءات والذي قلص الفوارق بين كل من الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية مستقبلاً وما هو متاح لديها بما يحقق لها كفاءة مرجعية.

2. مفهوم الإدارة التقديرية (التسيير التوقعي) للوظائف والكفاءات مزاياها وأهدافها:

1.2. تعريف الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات:

عند البحث في مفهوم الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات صادفتنا عدة عبارات كالإدارة التقديرية أو التسيير التوقعي أو التسيير التنبؤي في مراجع أخرى إلا أنها في العموم تسميات تصب في منحى واحد لذلك لن ندقق كثيراً في التسميات، حيث:

¹سميه قداش، "أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، بالتصرف، ص 29، 30.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

تعرف الإدارة التقديرية على أنها "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملاتها والوظائف التي يشعلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر"¹. وتعرف أيضا بأنها: "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمنظمة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية"². وحسب (Luc Boyen-Noel Equilibey) فالتسيير التوقعي أو الإدارة التقديرية هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية"³.

وحسب الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتحسين شروط العمل ANACT "فالتسيير التوقعي هو عبارة عن تسيير استباقي ووقائي للموارد البشرية يتوافق مع القيود البيئية والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. له جانب جماعي يهدف إلى الكشف المسبق عن القضايا المرتبطة بتطور الوظائف والكفاءات وتوقع خطر الفجوة بين الموارد المتاحة والاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا وتحديد الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات الضرورية، وجانب فردي يتعلق بالتشجيع على تطوير المسارات الوظيفية للموظفين"⁴.

وعموما يمكن القول بأن تبني المنظمة لمفهوم الإدارة التقديرية للكفاءات من شأنه أن يدعم العملية الإدارية لها ككل، فهذا المفهوم يعتبر⁵:

- طريقة مقارنة إجمالية وقائية لإدارة الموارد البشرية؛
- نشاط مدمج في الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- أسلوب تسيير مشاركة للموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات هي مجموعة من العمليات والممارسات تهدف إلى دراسة وتقييم احتياجات وظائف المؤسسة الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية وتقليص الفجوات المحتملة.

¹ حمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، نادية هيممة، "الإدارة التقديرية للكفاءات في المؤسسة (مدخل نحو تحقيق التميز)"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 29، العدد 01، 2021، ص ص 24-33، بالتصرف، ص 28.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 28

³ سمييه قداش، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 31

⁴ قمادي تقوى، "أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار -عنابة-"، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 09، العدد 04، ديسمبر 2018، ص ص 196-219، ص 200، 201.

⁵ حمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، نادية هيممة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 29.

2.2. مزايا الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات:

إن اعتماد المؤسسات لمنهج الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات من شأنه أن يعود على المؤسسة والأفراد العاملين بها بعدة مزايا نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- بالنسبة للمؤسسة: حيث يوفر لها¹:
 - نظرة تنبؤية للوظائف المستقبلية في المؤسسة والكفاءات الواجب توفرها؛
 - تحديد دقيق لمتطلبات مناصب العمل وما يقابلها من أجر؛
 - أفضل السبل لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية؛
 - يحقق الموازنة بين عوامل التنافسية والتنظيم وتطوير الكفاءات البشرية؛
 - أحسن الطرق لتسيير المسار المهني للأفراد؛
 - تقليص المخاطر وخفض التكاليف الناجمة عن عدم التوازن بين الوظائف والكفاءات؛
 - أفضل الحلول والبرامج المتعلقة بالإجراءات التعديلية.
- بالنسبة للأفراد:

تشجع الأفراد على رفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم وذلك بهدف الاستفادة من الترقية المحتملة من خلال إعلامهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلاً.²

1.2. أهداف الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات:

- يسعى منهج الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات إلى تحقيق عدة أهداف تخدم مصالح المؤسسة، حيث يقوم ب:³
- تحديد السياسات العامة للوظائف بالمنظمة: فمن مهام الإدارة التقديرية للكفاءات دراسة التدفقات البشرية مما يسهم في هيكلة الوظائف الحالية والمستقبلية؛
 - تحديد سياسات الوظائف على المستوى المركزي والمحلي للمنظمة: حيث تقوم الإدارة التقديرية للكفاءات بتحديد التدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأساسية والفروع التابعة لها؛

¹سميه قداش، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 34،35.

²بوداود سالم، "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده وبدائله"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017، صص 317، 324. بالتصرف، ص 318.

³حمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، نادي هيمة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 28

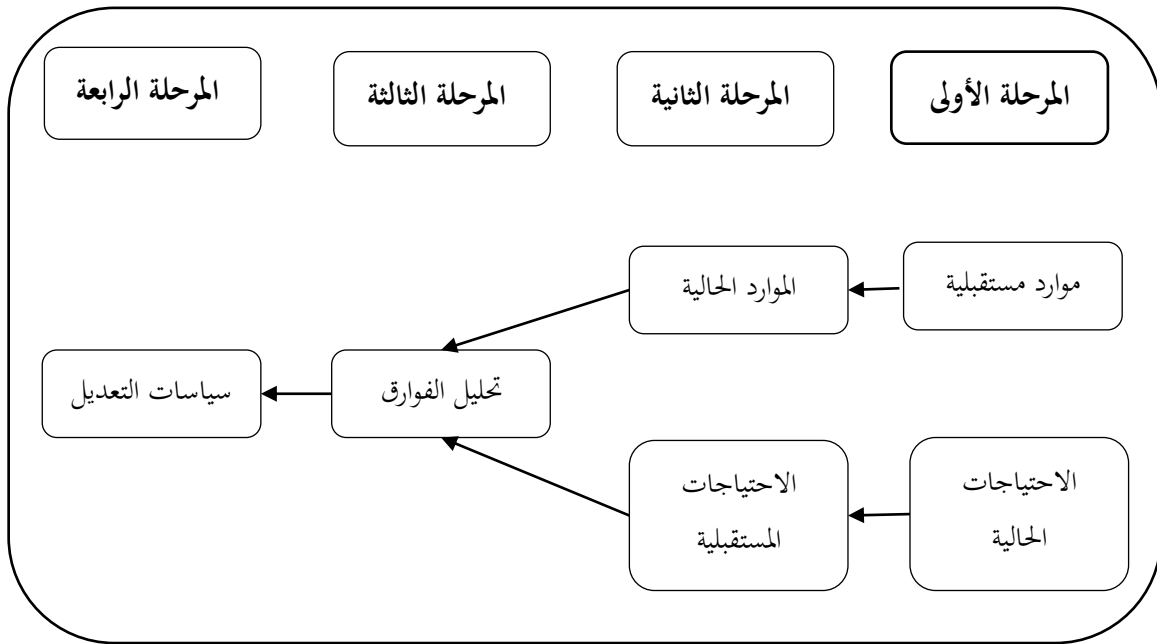
الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- تطوير المسارات المهنية: وهذا من خلال إدارة الوظائف وتوجيهها حسب التقارب بينها وبين ما تتوفر عليه المؤسسة من كفاءات وبالتالي تحقيق نوع من المواءمة بين الوظائف والكفاءات.

3. مراحل الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات:

لقد قدم عدة باحثين ومفكرين نماذج تجسد مراحل سيرورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات، فمثلا قام (Loïc Codin) بتقديم نموذج يتكون من أربعة مراحل بينها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (04): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي (الإدارة التقديرية) للوظائف والكفاءات



المصدر: سمييه قداش، مرجع سبق ذكره، ص32.

فمن وجهة نظر الباحث تقوم المؤسسة في المرحلة الأولى بتحديد الاحتياجات الحالية من الوظائف والكفاءات وكذا تحديد مواردها المستقبلية، وفي الثانية فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف والكفاءات وذلك بناء على أهدافها التي تسعى لتحقيقها، أما في المرحلة الموالية فتقوم المؤسسة بالمقارنة وحساب الفارق في الوظائف والكفاءات لتأتي المرحلة الأخيرة أين يتم تحديد السياسات اللازم إتباعها لتقليص هذا الفارق وحل الإشكال.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

بينما اتجه آخرون إلى القول أن مراحل الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات هي نفسها مراحل عملية الإدارة مع بعض التغيير الذي يتلاءم وطبيعة المهام، والتي تنطلق في مجملها من:¹

أ. **التحليل البيئي للمؤسسة:** حيث تقوم المؤسسة بتشخيص بيئتها الداخلية والاطلاع على أهم نقاط قوتها وضعفها ومن ثم تحليل المحيط الخارجي من أجل دراسة مختلف الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الموجودة أو المحتملة في طريقها، هذا التحليل الذي يكون مرتبط في مجله بمدة زمنية معينة تختار من خلاله المؤسسة توجهها الاستراتيجي الذي يتوافق وهيكلها التنظيمي.

ب. **وضع مرجعية للكفاءات وتحديد قائمة الوظائف المستهدفة:** إن الجديد الذي يضيفه التسيير التقديري هو اعتماد المؤسسة على مرجعية الكفاءات هذه الأخيرة التي من شأنها أن تسهم بشكل فعال في خلق انسجام بين الوظائف الحالية في المؤسسة والوظائف المستقبلية اللازمة من أجل الوصول للأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. وتعرف مرجعية الكفاءات بأنها "الوثيقة الرسمية التي تستخدم من قبل المؤسسة في تحديد وإحصاء الكفاءات اللازمة لممارسة أي وظيفة وتصنفها في مستويات، وتعتمد في ذلك على الثنائية وظيفية/كفاءة كبديل للثنائية منصب/مؤهل في تقييم الموظفين"².

ت. **تقييم الكفاءات المتاحة بالمؤسسة:** تمكن هذه العملية المؤسسة من إحصاء مجمل الكفاءات الموجودة بها وبالتالي الوقوف على الوضعية الحقيقية لها لمعرفة الإجراءات اللازم اتخاذها لاحقاً.

ث. **المقارنة بين الكفاءات اللازمة والمتاحة:** إن الهدف من هذه الخطوة هو حساب الفارق وتحديد الفجوة الموجودة بين المتاح والحاجة من الكفاءات وعلى أساسه يتم تقدير الحاجة.

ج. **اتخاذ الإجراءات التعديلية:** وتعتبر المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها اتخاذ القرار وإجراء التعديلات اللازمة من أجل سد احتياجات المؤسسة والتي تتلاءم مع وضعيتها وذلك بتبني سياسة الترقية أو التحويلات أو اعتماد التدريب أو التوظيف.

ومن هنا نجد أن مراحل الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تشكل في الحقيقة نتائج التحليل لأداة مرجعية الكفاءات البشرية مما يستدعي وجود خطوة موائية أكثر اتساعاً وشمولية وهي إدارة الكفاءات والتي تعتبر مستوى أعلى من الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات، وهي ما سيتم التطرق له حالياً.

¹قمادي تقوى، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 201.

²نفس المرجع السابق، ص 206.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة الكفاءات البشرية:

1. مفهوم إدارة الكفاءات البشرية:

لكي يكون إطار إدارة الكفاءات أكثر بساطة وتوضيحا وجب علينا التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف الأساسية التي من شأنها توضيح معنى هذا النمط الإداري الحديث حيث وجدنا تداخلات كثيرة في عدة مفاهيم فالبعض يميل إلى اعتبار الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات هي نفسها إدارة الكفاءات، في حين يرى آخرون أن إدارة الكفاءات تمثل المستوى القاعدي من أسلوب الإدارة بالكفاءات بينما يرى آخرون أن إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات يمثلان نفس المنهج، إلا أننا كنا أكثر تأثرا بالتوجه الثاني الذي يرى بأن "إدارة الكفاءات تمثل المستوى الثالث من مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، وهذا الأخير الذي تتولاه مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المنظمة، التي تمثل الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها، وهذا ما يمنحها بعدا استراتيجيا، فهي ليست مقتصرة على الكفاءات المطلوبة بل تتعدى لتلك التي لها قيمة سوقية اقتصادية (الكفاءات الإستراتيجية) التي لم يتم استغلالها بقدر ما فيها من قيمة". فمن هذا المنظور يظهر لنا جليا البعد الاستراتيجي لمفهوم الكفاءة والعمق الإداري لها فبالكفاءات تُصاغ الخطط الإستراتيجية لأقوى المؤسسات ويادارتها تنفذ هذه الخطط على أرض الواقع.

1.1. تعريف إدارة الكفاءات:

إدارة الكفاءات هي العملية - أو مجموعة من العمليات - التي تهدف لاكتساب وتطوير ورعاية وإدارة الكفاءات لتعزيز الأداء المتفوق للموظفين والقوى العاملة. حيث صُممت أنظمة إدارة الكفاءة لتتغلغل في جميع مستويات صنع القرارات سواء الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية وحتى الفردية¹.

وتعرف إدارة الكفاءات كمدخل لمقاربة حديثة في التسيير الإداري، حيث يشار إليه بأنه: "مجموعة من الأنشطة تُعنى باستخدام وتطوير الأفراد والمجموعات بطريقة مثلى تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد في ظل الاستعمال الأمثل للكفاءات الموجودة أو المستقطبة"². كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد"³.

¹Mahesh Kuruba, Op, Cit,p 21

²حرز الله محمد لخصر، "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد الثامن، العدد الرابع عشر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، جانفي 2016، ص ص 327-346، ص 332.

³نفس المرجع السابق، ص 332.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

بينما يعرف كل من D.Thierry و C.Sauret إدارة الكفاءات بأنها "تصميم وتنفيذ ومتابعة خطة عمل متجانسة تهدف وبشكل مسبق إلى تحديد وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما وكيفا (من حيث الحجم والكفاءة) وذلك تبعاً لأهدافها المسطرة و خطتها الإستراتيجية".¹

إن هذه التعاريف تشير في مجملها إلى التحول الحاصل في مهام إدارة الموارد البشرية وكذا دور إدارة المؤسسة في تسيير مواردها البشري لرفع كفاءته وتطوير مهاراته بما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

إذن يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي:

- مرحلة حديثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية؛
- تمثل التحول الحاصل في مجال التوظيف والانتقاء؛
- عبارة عن جملة من الأنشطة الإدارية التي تدرس وتلبي احتياجات المؤسسة من المورد البشري؛
- التوجه الإداري الحديث القائم على مبدأ تطوير وتمكين المورد البشري بشكل مستمر يتماشى مع مختلف المستجدات والتطورات كما ويلبي تطلعات الأفراد فيما يخص كسب المعارف والمهارات الجديدة باستمرار.
- الإدارة المسؤولة عن عملية دفع وتحفيز الأفراد لرفع كفاءاتهم.

2.1. أهداف إدارة الكفاءات:

يتيح مدخل إدارة الكفاءات للمؤسسة تحديد كفاءات مواردها البشرية، كما يقوم بتكليفها بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة من جهة وتطلعات هذه الكفاءات من جهة أخرى. ومن هنا يمكن القول أن تسيير الكفاءات عملية إدارية تفاعلية تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي²:

● **الاهتمام بمنطق الكفاءة:** وذلك باعتباره إجراء تسييري تعتمد إدارة الموارد البشرية بهدف خدمة إستراتيجيتها من جهة والتكيف مع محيطها من جهة أخرى؛

● **تطوير المعارف والمهارات:** سواء على مستوى الأفراد أو حتى المجموعات وتثمينها بمنظمة العمل؛

¹ عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005، ص ص 108-128،

² حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 332.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- **تعظيم الكفاءات:** من خلال تحسين مستوى الكفاءات الموجودة بالمؤسسة وكذا البحث المستمر عن كفاءات جديدة واستقطابها.

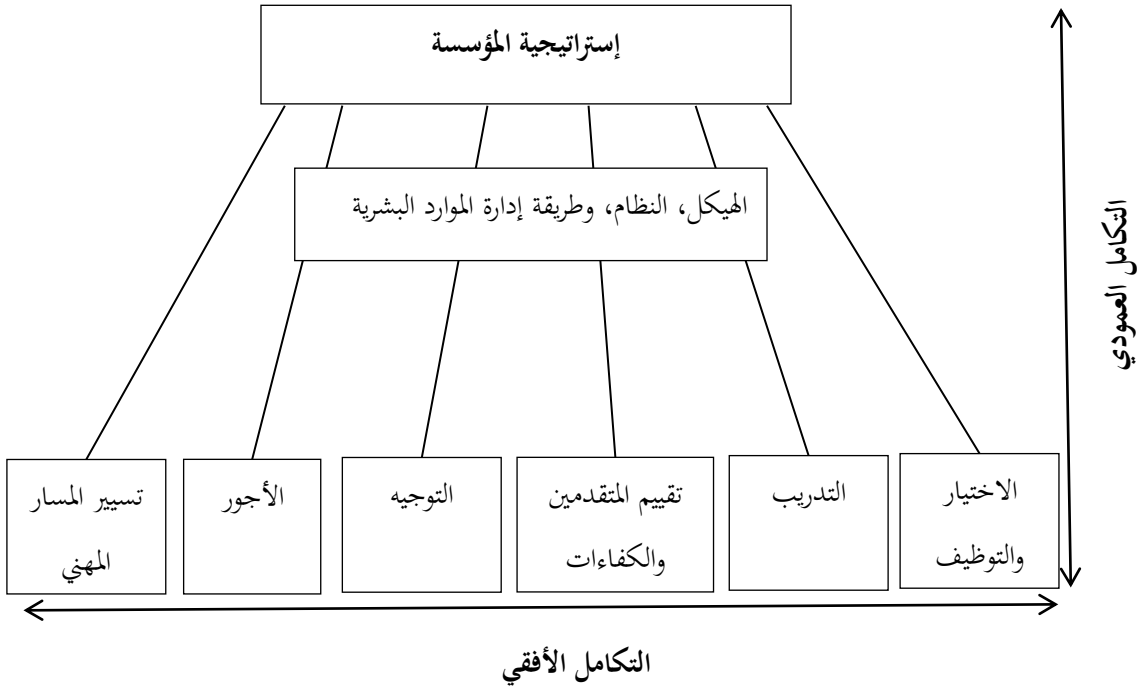
بينما أشار بعض الباحثين إلى أن إدارة الكفاءات تهدف في مجملها إلى تحقيق سبعة أهداف¹:

- تقدير أفضل الكفاءات البشرية الملائمة للتوظيف؛
- التحكم الأفضل في المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عدة عوامل: الكفاءة، المنظمة المؤهلة، تنمية كفاءات العاملين، ...؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف لجميع المترشحين؛
- تسيير أفضل للمسار المهني (Carrières)؛
- تقليص المخاطر والتكاليف الناجمة عن الأخطاء التي قد يتسبب فيها المورد البشري غير الكفء؛
- برمجة أفضل للمخططات التصحيحية الضرورية.

إذا فالهدف من التحول نحو إدارة الكفاءات هو تحقيق أفضل استخدام للكفاءات واستخلاص أكبر قدر من الفائدة المرجوة منها وذلك عن طريق تطوير وتنمية الكفاءات الحالية أو استقطاب وتوظيف كفاءات جديدة. من هذا المنظور، نجد أن إدارة الكفاءات تعبر عن تكامل أفقي وآخر رأسي يتضمن التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة وتحقيق رؤيتها وغاياتها. ويكمن توضيح هذا التكامل من خلال الشكل الموالي:

¹عبد الفتاح بوخمخم، شايونية كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الشكل (05): التكامل الأفقي والرأسي لإدارة الكفاءات



المصدر: Dr. Souleh Samah, « La Gestion Des Compétences Dans L'entreprise », Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Institution: Université Mohamed Khider de Biskra, Algérie, Numéro 02, 2017, pp01-26. P 09.

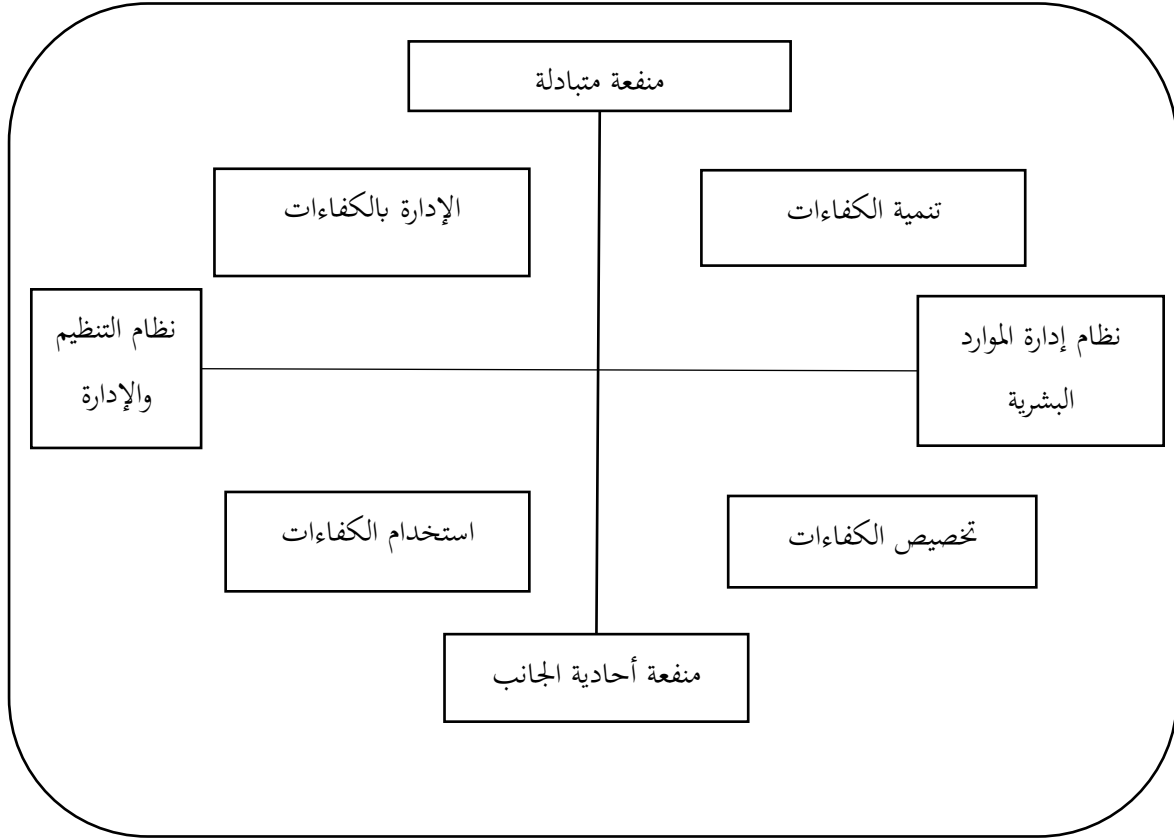
ويقصد بالتكامل الرأسي: "تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها". لذلك يجب اختيار هذه الكفاءات وتنظيمها وتطويرها بطريقة تساهم في تحقيق مهام المنظمة. أما التكامل الأفقي فنعني به: "التكيف فيما بينها ومختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فالكفاءات هي وسيلة مثالية لهذا التكيف".¹

2. نماذج إدارة الكفاءات:

ومن أجل فهم التكامل الموجود بين الإدارة والكفاءات اقترح بارليير (M. Parlier) نمودجا يحدد الأشكال المختلفة لإدارة الكفاءات، معتمدا في ذلك على درجة مشاركة هذه الفئة في الأعمال التجارية والفوائد المنشودة. هل إدارة الكفاءات هي مسؤولية أقسام الموارد البشرية وحدها أم أنها جزء من إدارة المؤسسة؟ ومن المستفيد منها؟ وهنا تظهر أربعة أنواع، حيث قام الباحث بتصميم مصفوفة أظهر من خلالها أربع نماذج لإدارة الكفاءات، وهي على النحو التالي:

¹ Dr. Souleh Samah, Op, Cit, p 09.

الشكل (06): نماذج إدارة الكفاءات



المصدر: Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre avec la collaboration de Jacques Aubret, «Management Des Compétences: Enjeux, Modèles Et Perspectives», 3 e édition, Dunod, Paris, 2010, P47

عند الاطلاع على الشكل السابق تظهر لنا النماذج الأربعة لإدارة الكفاءات من خلال تقاطع المحور العمودي الذي يمثل نوع المنفعة الناتجة عن التفاعل بين الكفاءات والمؤسسة والمحور الأفقي الذي يعبر عن نوع النظام المتبع من طرف المؤسسة، وبالتالي يمكن تحديد النماذج التالية¹:

أ. استخدام الكفاءات: ويهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في مكان العمل، ولكن يتم تقليل احتمالات

التطوير المهني والتقدير إلى الحد الأدنى؛

ب. تخصيص الكفاءات: من خلال استخدام المعارف التي تمتلكها الكفاءات لتوزيعها على أفضل وجه ممكن

على المهام التي يبدو أنهم مستعدون لها بما يتوافق مع شكل إدارة الكفاءات؛

¹Anne Dietrich et autres, «Management Des Compétences: Enjeux, Modèles Et Perspectives», 3ème édition, Dunod, Paris, 2010, pp 47,48.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ت. تنمية الكفاءات: تهدف تنمية الكفاءات بشكل أساسي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية

المتاحة لدى المؤسسة، بحيث يلعب التدريب دورًا حاسمًا في هذا المجال؛

ث. الإدارة بالكفاءات: تتوافق "الإدارة بالكفاءات" مع ما يُشار إليه بـ "نهج الكفاءات"، وهو نهج يضع

المؤسسة في ديناميكية التنمية، ويجمع بين الأشكال الجديدة لتنظيم العمل وآفاق التطوير المهني وفقًا لمبدأ

"الربح المتبادل".

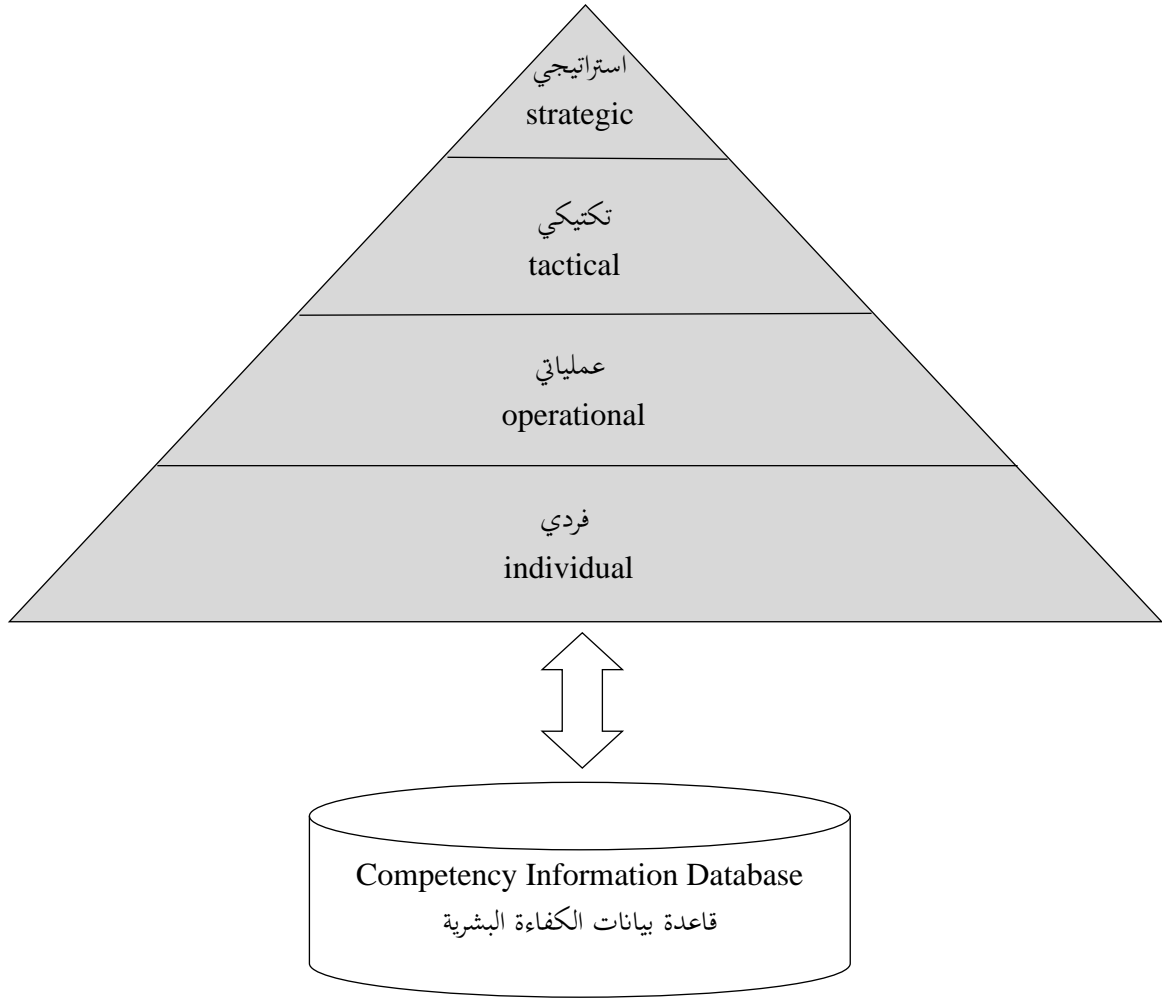
ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الكفاءات هي جملة من الأنشطة الإدارية التي تسعى:

- لتطوير وتنمية قدرات الأفراد؛
- خلق فرص للتعلم وتبادل المعرفة وإنتاجها بين الأفراد؛
- إسهام الكفاءات الفردية الموجودة في المؤسسة في العمل الجماعي؛
- ضمان التسيير الجيد للكفاءات بالمؤسسة مما يحفزها على تحسين الأداء ويضمن بقائها؛
- اكتشاف الكفاءات الجديدة وتوظيفها.

3. مستويات إدارة الكفاءات:

مما لا شك فيه هو أن إدارة الكفاءات في مجملها عبارة عن نظام له مدخلاته ومخرجاته كغيره من الأنظمة الإدارية، وهذا ما عبر عنه Mahesh Kuruba في مؤلفه "دور مصفوفة الكفاءة البشرية خطوة بخطوة كدليل لأهداف نظام إدارة الكفاءات"، والذي يعتبر من المؤلفات الحديثة التي تعبر عن التوجه الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الكفاءات البشرية. فمن وجهة نظره يرى أن مدخلات هذا النظام تتمثل في البيانات الخاصة بالكفاءات البشرية والتي رمز لها بالقاعدة، فما تحتويه من بيانات يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات من شأنها خدمة وتطوير نظام إدارة الكفاءات على جميع المستويات معتمداً في ذلك على شكل هرمي ينطلق من المستوى الفردي إلى العملياتي فالتكتيكي وصولاً إلى المستوى الاستراتيجي.

الشكل (07): نظام إدارة الكفاءات



المصدر: Mahesh Kuruba, « Role Competency Matrix A Step-By-Step Guide to an Objective Competency Management System », This Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore, 2019, p22.

وبهدف شرحه لفكرته قام Mahesh Kuruba بصياغة مصفوفة نموذجية تعبر عن المستويات الأربع السابقة الذكر، حيث عرف بالقائمين بكل مستوى والمسؤوليات المتعلقة بهم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الشكل (08): مصفوفة المسؤولية النموذجية لإدارة الكفاءات

الرئيس التنفيذي، رئيس قسم المعلومات، كبير المديرين / التنفيذيين	مسؤول عن إستراتيجية العمل والمغامرة في مجالات جديدة ومناطق جغرافية ومنتجات وخدمات واعتماد تقنيات جديدة.	المستوى الاستراتيجي
المديرين المتوسطين، وحدات الأعمال / القسم / الرؤساء الموظفين	مسؤول عن تخطيط التوظيف وتطوير الكفاءات والتوظيف للوحدة / الوظيفة.	المستوى التكتيكي
مدراء مشاريع	مسؤول عن تحديد متطلبات الكفاءة للمشروع، وتخطيط تطوير الكفاءات وتتبع فريق المشروع.	المستوى التشغيلي
أعضاء الفريق / الموظفين	مسؤول عن تحديد فجوات الكفاءة للدور وتعزيز الكفاءات لسد الفجوة.	المستوى الفردي

المصدر: Mahesh Kuruba, Op, Cit, p23.

لقد حددت المصفوفة السابقة أربعة مستويات لإدارة الكفاءات كما حددت المهام المنوطة بكل مستوى، وهي كالتالي:¹

- أ. **المستوى الاستراتيجي:** في هذا المستوى تقوم إدارة الكفاءات بتنمية الأعمال وتوسيع المؤسسة في مجالات ومناطق جغرافية جديدة، وهذا بالاعتماد على تقنيات جديدة لتحقيق أهداف العمل؛
- ب. **المستوى التكتيكي:** هنا تعمل إدارة الكفاءات على نشر الأفراد وكفاءاتهم لتحقيق نتائج الأعمال المثلى، في هذا المستوى فإنهم يضمنون أن أنشطة إدارة الكفاءات على المستوى التشغيلي تتماشى مع الاتجاهات الإستراتيجية لنظام إدارة الكفاءة؛
- ت. **المستوى التشغيلي:** في هذا المستوى يحدد مديرو المشروع الكفاءات التي يجب أن يمتلكها أعضاء فريقهم لتلبية متطلبات المنتج، وهم مسؤولون أيضاً عن تحديد احتياجات التدريب (احتياجاتهم فضلاً عن أولئك الذين يعملون معهم) والتخطيط للتدريب المناسب لسد الفجوة في الكفاءة.

¹Mahesh Kuruba, Op, Cit, pp 21,22.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ث. **المستوى الفردي:** تساعد إدارة الكفاءات الأفراد في تحديد الفجوات بين توقعات المنظمة والكفاءات الموجودة في الموظفين الأفراد حتى يتمكنوا من التخطيط والعمل على تحسينها، ومواءمتها مع أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات ومراحلها:

1. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية:

عالميا وعلى المستوى الإداري لم تعد الكفاءات ذلك العنصر أو المورد المكمل الذي تحتاجه المنظمة لتلبية حاجتها من اليد العاملة فقط بل أضحت ذات مكانة محورية في الهيكل التنظيمي للمنظمات الناجحة، إلا أن هذه المكانة لم تكن وليدة الصدفة بل كانت نتيجة إتباع نظريات ومقاربات تسييرية متعددة أهمها:

1.1. المقاربة التسييرية للكفاءات (Approche Gestionnaire): من وجهة نظر هذه المقاربة فإن

الكفاءة تنقسم إلى شقين، أولهما يضم معظم المعارف والمهارات والخبرات سواء الفردية أو الجماعية المتراكمة عبر الزمن، أما الشق الثاني فيمثل القدرة على استغلال هذه المعارف والمهارات والخبرات في مختلف الوضعيات المهنية، وهو ما يبرز المكونات الثلاث الأساسية للكفاءة، والمتمثلة في: المعرفة، المعرفة العلمية والمعرفة العملية.

ومن خلال هذه المقاربة نلمس الجانب العملي للكفاءة على أرض الواقع، والذي يجب أن يكون مقرونا ب:²

- **القدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir):** والذي يقصد به توفير بيئة تنظيمية مناسبة تساعد الكفاءات على العمل بشكل مناسب؛

- **الرغبة على الفعل (Vouloir d'agir):** وتتولد هذه الرغبة لدى الكفاءات من خلال القدرة التحفيزية للمنظمات، فإدارة المنظمة يقع على عاتقها مسؤولية توفير بيئة العمل المناسبة إضافة إلى نظام تحفيزي ملائم يدفع بالكفاءات إلى إبراز مكنوناتها وقدراتها بشكل كامل.

¹ طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس-، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، - جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2018/2017، ص 126.

² نفس المرجع السابق، ص 126.

2.1. المقارنة العملية للكفاءات (Approche Opérationnelle): تقوم هذه المقارنة على مبدأ أن الكفاءة

وليدة التفاعل الإيجابي الدائم بين ثلاث عوامل أساسية والتي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، وتمثل في:¹

- التكنولوجيا؛

- التكوين (التعلم) الجماعي؛

- السيورة التنظيمية.

ومن هنا نجد أن هذه المقارنة تؤيد مبدأ أن الكفاءة البشرية تشكل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة يصعب الحصول عليها أو تقليدها. فالكفاءة العملية تنتج عن قدرة المنظمة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة من جهة وسرعة تأقلم الكفاءات العاملة بها مع هذه التكنولوجيا السريعة التغير والتطور في ظل سيورة عملياتها التنظيمية من جهة أخرى.

3.1. المقارنة الإستراتيجية للكفاءات (Approche Stratégique): تعتبر هذه المقارنة أكثر شمولية لمفهوم

الكفاءة البشرية، فهي تعبر عن كل من القدرات المعرفية والعملية وكذا التنظيمية التي تتميز بكونها:²

- صعبة التقليد من طرف المنافسين؛

- لا يمكن تعويضها أو استبدالها بأي آلة أو وسيلة تكنولوجية؛

- يصعب تعويضها بأي ابتكار تنظيمي أو كفاءة أخرى.

إن أكثر ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المقارنة هو أن البعد الاستراتيجي للكفاءة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود الترابط والتكامل الموجود بين الأبعاد الثلاث للكفاءة إضافة للميزات الثلاث لها. كما يمكن القول أنها تجمع بين المقاربتين السابقتين (التسييرية والعملية).

2. مراحل إدارة الكفاءات:

كغيرها من العمليات الإدارية تمر إدارة الكفاءات البشرية بعدة خطوات متسلسلة ومترابطة تمكن هذه الإدارة من تحقيق الهدف المرجو منها، إلا أنه ومن خلال بحثنا وجدنا بعض الاختلاف فيما يخص النماذج المقترحة

¹ شريف وحيدة، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين -دراسة حالة منظمة طبية فود كومباني لإنتاج عصير رامي-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس- الجزائر، 2016/2015، ص 84،85

² طيبي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

المتضمنة لمراحل إدارة الكفاءات ويرجع سببه لعدة عوامل كطبيعة عمل المؤسسات وحجمها، ومن بين هذه النماذج من يرى أنها تشمل أربعة مراحل مرتبة كالتالي¹:

أ. **المعرفة الجيدة هيكل الموارد البشرية:** حتى تطبق المنظمة مبدأ إدارة الكفاءات وجب عليها إدراك هيكله مواردها البشرية وذلك بالاستعانة بكل من المؤشرات الكمية (مثل هرم الأعمال، مستويات التكوين، مستويات الأجور، ...)، والمؤشرات الكيفية التي تعتمد في الغالب على أنظمة التقييم وقياس الأداء وموازنات الكفاءات (المقارنة بين الكفاءات الموجودة لدى المنظمة) من أجل وضع سجل يضم كل ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية كقوة.

ب. **توقع الأعمال المستقبلية:** إن النظرة الإستراتيجية لأي منظمة تفرض عليها توقع احتياجاتها المستقبلية من الموارد بما في ذلك الموارد البشرية والكفاءات، هذه الاحتياجات التي تُترجم إلى قوائم خاصة بالوظائف المستهدفة والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة مما يساعدها في تحقيق أهدافها.

ت. **وضع المخططات:** استناداً إلى القوائم التي توفرها المرحلة السابقة يتم تجهيز مخططات خاصة بالتوظيف، التكوين والحركية. فعملية التوظيف في أي منظمة لا بد أن تكون مدروسة بعناية حتى لا تكلف المنظمة أعباء إضافية هي في غنى عنها، فالتوظيف الخارجي لا بد أن يكون آخر مرحلة إن استدعت الحاجة حيث يجب:

- توظيف الكفاءات الموجودة مسبقاً في المنظمة في الوظائف المناسبة لها؛
- الاستعانة بالتكوين الفردي والجماعي للأفراد بهدف رفع كفاءتهم وإكسابهم مهارات جديدة تفيدهم في الوظائف المستقبلية؛
- الاستعانة بالحركية بين المناصب والترقيات مما يساهم في حفز الكفاءات على العمل وخلق روح الإبداع وتقوية الثقة بين المنظمة وكفاءاتها.

¹ شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ث. تسيير المعلومات: وتعتبر مرحلة هامة حيث أن جميع المعلومات سواء الأساسية أو الضمنية أو المرسلّة لابد أن تسيّر بشكل جيد يسهم في تحديد المسار المهني لجميع الكفاءات الموجودة بالمنظمة من جهة كما يسهم بطريقة فعالة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة من جهة أخرى.

بينما يعتبر كل من S. Michel و M. Ledru أن إدارة الكفاءات هي في الواقع مصطلح عام يتضمن مراحل يمكن تفصيلها على النحو التالي¹:

- وصف المهارات المتعلقة بالوظائف الحالية والمستقبلية؛
- تحليل المهارات التي يمتلكها الناس؛
- مقارنة المهارات لاتخاذ القرار؛
- إعداد المهارات اللازمة للعمل.

بينما تنتهج مؤسسات أخرى نموذجاً آخر يعتبر الأكثر اعتماداً هو الذي يقوم على أساس خمس مراحل²:

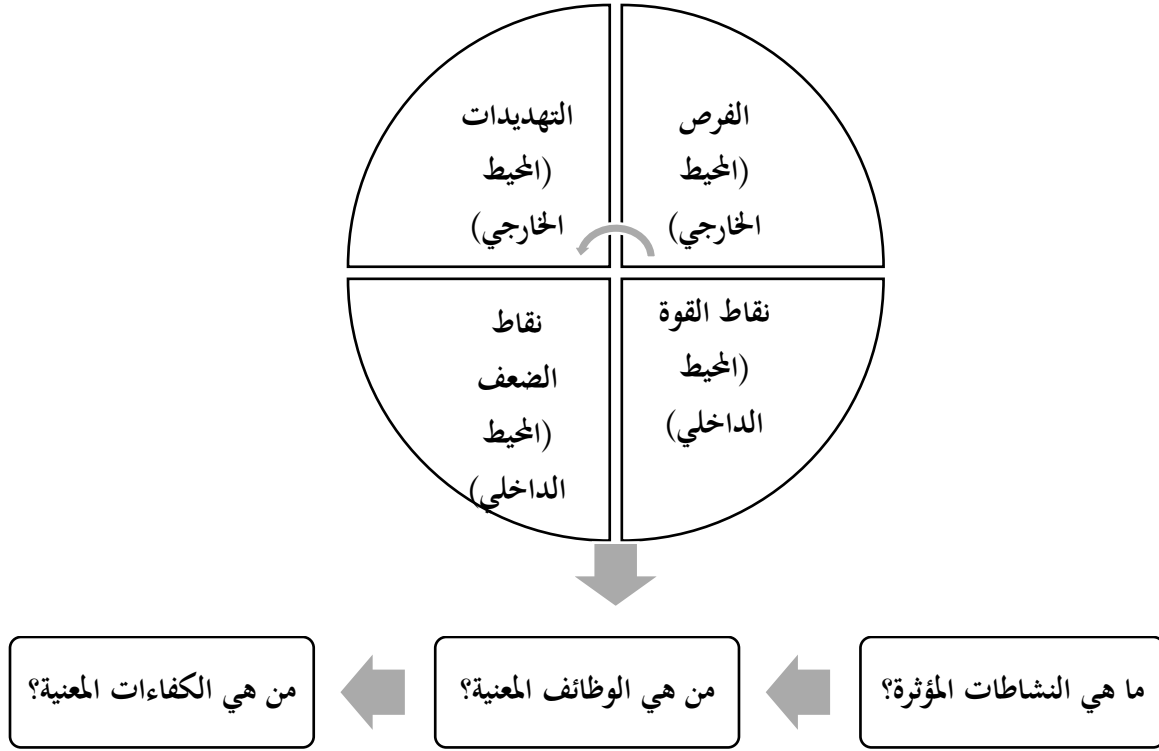
أ. **تخطيط الكفاءات**: حيث تقوم المؤسسة بتشخيص بيئتها الداخلية الخارجية وتحديد كل من نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا الفرص والتحديات وبناء عليه تقوم بصياغة أهدافها ورغباتها واختيار الوضعية الإستراتيجية المثلى بالنسبة لها والتي على أساسها تحدد الوظائف المتاحة بها وتختار حاجتها من الكفاءات اللازمة لشغلها. ويمكن اختصار هذه المرحلة -مرحلة التخطيط- بمصفوفة أموف Grille Emoff والتي تعتبر أداة فعالة لذلك.

¹Dejoux, Cécile. "Organisation Qualifiante Et Maturité En Gestion Des Compétences ", Direction et Gestion des Entreprises, 1999, vol. 158. Pp1-18, p5.

²عمارى علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، بالتصرف، ص ص 77-80.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الشكل (09): مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات



المصدر: عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص78.

ب. إنشاء مرجعية للكفاءة: في الخطوة الثانية من هذا النموذج تقوم المؤسسة باستعمال أداة أساسية تمثل الوثيقة الرسمية التي على أساسها يتم تحديد وإحصاء الكفاءات الضرورية لممارسة الوظائف المتاحة كما وكيفا وتنسيقها حسب المتطلبات المستحدثة، وتتمثل هذه الأداة في مرجعية الكفاءات والتي تستخدم أيضا في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

ت. استقبال ودمج الكفاءات الجديدة: إن عملية استقبال كفاءات جديدة لا بد أن تتم بشكل منظم ومرتب ينطلق من تهيئة محيط العمل ومستلزماته، ثم الاستقبال من طرف المسؤول الأعلى، والحصول على المرافقة والإشراف وأيضا التعريف بالمؤسسة وثقافتها وأهدافها وصولا إلى استلام الوظيفة والتوقيع على ملكية الموظف الجديد للوظيفة.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ث. **التدريب والتطوير:** يعتبر التطوير مفهوما ملازما للكفاءة فحتى تستمر هذه الميزة لابد من التطوير المستمر لها، وعليه وجب الاهتمام بعملية تدريب الكفاءات وتطويرها بهدف تكييفها مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وهو وما يعرف بتنمية وتطوير الكفاءات.

ج. **تقييم الأداء والعائد:** في الأخير تقوم المؤسسة بعملية تقييم للأداء ليس الغرض منها الاطلاع فقط على الجهود اللازمة لأداء الوظائف ولكن أيضا تقييم العائد من كل وظيفة والتعرف على جوانب القصور والضعف والعمل على تحسينها وكذا دعم نقاط القوة وتطويرها، وفي هذا السياق يمكن القول أن عملية تقييم الكفاءات تتضمن تقييما للنتائج والأداء بالإضافة إلى تقييم لإمكانيات الفرد وقدراته مع تقدير للطريقة المناسبة لأجر.

إن إدارة الكفاءات عبارة عن نمط تسييري حديث من شأنه تحقيق نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وكفاءاتها البشرية مما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذا الأمر لا يمكن الوصول إليه إلا في تم الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الكفاءات حتى تقدم أحسن ما لديها وتحقق للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات:

إن التطور الجوهرى الذي مس وظيفة إدارة الموارد البشرية وغير منظورها إلى توجه إداري جديد مبني على أساس إدارة الكفاءات البشرية لم يتوقف عند هذا الحد بل استمر ليشمل عملية تنمية الموارد البشرية فأضاف عليها هي الأخرى مبدأ الكفاءة فظهر ما يسمى بتنمية وتطوير الكفاءات. من هنا وجب علينا توضيح ماهية تنمية كفاءات وما أهم طرقها ومجالاتها وكذا مراحلها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية وتطوير الكفاءات:

1. ظهور مقارنة تنمية الكفاءات:

كما قلنا آنفا كان ظهور مقارنة تنمية الكفاءات نتيجة حتمية بعد ظهور مقاربات الكفاءات وإدارة الكفاءات فمع تطور المنظور التقليدي للموارد البشرية إلى ما يسمى بالموارد البشري الكفاء كان لزاما أن يصاحبه تغيرات في كل المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية والتي من بينها مفهوم تنمية الموارد البشرية.

إن أول ظهور لمصطلح تنمية الموارد البشرية كان من طرف الباحث (Leonard Nadler) سنة 1969 في مؤتمر ميامي (Miami Conference Of The American Society Of Training And Development)

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ليصبح هذا المصطلح فيما بعد مرجعا لعملية تنمية الكفاءات، هذه الأخيرة التي ظهرت بوادرها مع بداية التسعينيات مصاحبة لظهور مقارنة الكفاءات ومفهومها. إلا أنه من الجدير بالذكر أن أولى الممارسات لمفهوم تنمية الكفاءات كان بطريقة غير مباشرة حيث سبق تلك الفترة بكثير ويرجع لفترة الستينيات أين صاحب ظهور نظام المحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية، والذي تضمن حسابات خاصة بتكلفة تنمية المورد البشري بما في ذلك تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في عدة مجالات خارج إطار مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم الأساسية عن طريق حضور ملتقيات علمية أو الاستفادة من برامج تكوينية أو دراسات جامعية من شأنها توسيع مجال المعرفة لديهم وبالتالي تنويع مهاراتهم وتطويرها¹.

بينما أشارت بعض الكتابات إلى أن تنمية الكفاءات جاءت كمحاولة ضرورية للمزج بين التعلم والمعرفة والعمل قامت بها بعض المؤسسات الكبرى سنة 1990 من أجل تعزيز مكانتها التنافسية، والتي كانت تعتمد على مبدأ المقارنة القائمة على الأداء لتنتقل إلى المقارنة القائمة على الكفاءة².

2. مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات:

مما لا شك فيه أن الكفاءات البشرية فرضت نفسها كمورد استراتيجي ضمن موارد المؤسسة مما زاد من قيمته، إلا أن هذا المورد ليس كغيره فهو يمثل نقطة الحسم في نجاح أو فشل الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لذا وجب الاستثمار فيه من خلال عملية تطويره وتنميته. ومن هنا نجد أن عملية تطوير وتنمية الكفاءات عبارة عن جهد استثماري يهدف إلى زيادة معارف وقدرات الأفراد وتكييفها مع مختلف متغيرات محيط المؤسسة³.

أما فيما يخص مفهوم تنمية الكفاءات فهو يشير في مضمونه إلى مختلف الجهود الرامية إلى تحسين قدرات الأفراد وتعزيز مواهبهم مما يكسبهم القدرة على التعامل مع مهام متعددة بدرجة أكبر من أعمالهم الحالية مما ينعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة من جهة ومعنويات الأفراد من جهة أخرى⁴. بينما يرى كل من (David Decenzo, Stephan Robbins, Susan Verhulst) أن تنمية الكفاءات البشرية تمثل النظرة المستقبلية للموارد

¹ أحمد حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، بالتصرف، ص42.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص40.

³ مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف ص 126.

⁴ حسن بوزناق، "مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد 02، 2020، ص ص 227-245، ص 270.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

البشرية، فهي تركز على التعلم بدلا من التدريب بهدف زيادة معارف الكفاءات ورفع مستويات تفكيرهم، فهي موجهة بالدرجة الأولى نحو اكتشاف وإدارة القدرات الكامنة لديهم أكثر من توجيهها نحو تدارك نقائصهم، وبالتالي نجد أنها تعمل على تطوير ودعم نقاط القوة وجعلها أكثر تميزا وتفردا أكثر من اهتمامها بتصحيح ومعالجة نقاط الضعف¹. إلا أن أكثر الباحثين والمهتمين بمجال تنمية الكفاءات يجمعون على أن تنمية وتطوير الكفاءات تمثل مجموعة من الأنشطة تختلف حسب متطلبات العمل والمؤسسات تشمل التكوين، التوظيف، المسار المهني، الأجور والحوافز وغيرها مخصصة لتطوير الأفراد والجماعات وتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة². فحسب Shimon L.Dolan وآخرون، يقصد بتنمية وتطوير الكفاءات "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المرودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"³.

من خلال ما تم طرحه من مفاهيم استخلصنا بعض النقاط التي يمكن أن تعبر عن مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات، حيث أنها عبارة عن:

- استثمار: له تكاليف وعوائد وهو ضروري، تقوم به المؤسسات من أجل تجديد مخزون كفاءاتها بصورة مستمرة؛
- جملة من النشاطات: أي لا يكمن أن تنحصر في نشاط واحد فقط؛
- أساساها: التعلم وإكساب الأفراد معارف جديدة تواكب مستجدات العصر إضافة إلى نشاطات أخرى؛
- محددة الهدف: فهي تسعى إلى زيادة وتحسين قدرات الأفراد ومهاراتهم واستخراج كفاءاتهم الكامنة؛
- مداها: عملية مستمرة وتخدم الوقت الحالي والمستقبل؛
- ذات قيمة: بالنسبة للمؤسسة فهي تحسن من الأداء وبالتالي ترفع الإنتاجية، كما تشعر الأفراد بمكانتهم وأهميتهم في المؤسسة وتزيد من رضاهم الوظيفي.

¹حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص42.

²عماري علي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص82.

³يونس قرواط، محمد صالح، حنان زلاقي، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها -التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية-"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد2، 2019، ص84-100، ص86.

3. أهمية تنمية وتطوير الكفاءات:

إن الهدف الأساسي من عملية تنمية وتطوير الكفاءات هو سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية والتي قد تؤثر سلبا على مستوى أدائها حاليا أو مستقبلا خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة مما يكسبها مرونة وقدرة على التكيف مع كل ما هو حديث. ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق المؤسسات لمفهوم تنمية كفاءاتها البشرية، والتي يتجلى بعضها في النقاط التالية¹:

1.3. بالنسبة للمؤسسة:

- تحيين معارف الموارد البشرية بالمؤسسة وإثرائها وسد الثغرات المعرفية لديها وضبط سلوكها وتصرفاتها؛
- توفير الكفاءات اللازمة من أجل مواجهة متغيرات بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا؛
- معرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية بالمؤسسة، والعمل على تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
- تجهيز كفاءات بشرية مرنة قادرة على تلبية متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية والتكيف معها؛
- خفض حجم ومعدل دوران العمالة بالمؤسسة من خلال إكسابها مؤهلات جديدة تمكنها من التأقلم مع مختلف متغيرات الوظائف.

2.3. بالنسبة للأفراد:

- استفادة كفاءات الموارد البشرية من فرص الترقية مما يساهم في رفع معنوياتها وحفزها على العمل والإنتاج؛
- يحقق الرضا الوظيفي للكفاءات ويزيد من ولائها لمؤسستها.

المطلب الثاني: مداخل تنمية وتطوير الكفاءات ومتطلبات نجاحها:

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية من أهم القضايا التي تشغل مختلف المؤسسات الحديثة خاصة الكبرى منها، حيث تنبثق هذه الأهمية من المكانة المحورية التي تشغلها الكفاءات البشرية في هيكلها التنظيمي، فهي بمثابة المحرك الرئيسي لأنشطتها والمحدد الأهم لنجاحها وتميزها، ومن هنا وجب على المؤسسات أن توليها اهتماما خاصا وأن تسهر على جاهزيتها من خلال تطويرها بشكل مستمر وباعتماد طرق ومداخل مختلفة تتلاءم وحاجياتها خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

¹حمو حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 51، 50.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

1. مداخل تنمية الكفاءات:

اختلفت آراء الباحثين والمفكرين في مجال تنمية الموارد البشرية حول مداخل تنمية الكفاءات، حيث ذهب بعض الاتجاهات إلى القول بوجود مدخلين أساسيين في تنمية كفاءة الموارد البشرية هما: مدخل سلسلة المهارات والمعرفة، ومدخل تصميم العمل.

الجدول (06): مداخل تنمية كفاءات المورد البشري

المدخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة (الكفاءات)	- تقدير احتياجات المؤسسة من الكفاءات والمعارف المستقبلية؛ - مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تمتلكه حاليا من كفاءات؛ - تحديد الفجوة بين الاحتياجات والمتاح من الكفاءات والعمل على تقليصها وتضييقها.
سلسلة المهارات والمعرفة	الحصول على المهارات والمعرفة (الكفاءات)	- التوظيف الخارجي من خلال اعتماد معادلة سوق العمل؛ - التوظيف الداخلي عن طريق الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
تنمية المهارات والمعرفة	تنمية المهارات والمعرفة	- الوظيفة التدريبية؛ - التعلم التنظيمي؛ - الوظيفة التطويرية؛ - الإبداع الوظيفي.
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	- توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء؛ - إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء؛ - تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف).
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	- التخطيط الجيد للمسار الوظيفي؛ - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المصدر: مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015/2014.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

إن الملاحظ في هذا الجدول هو الاختلاف الجوهرى في مضمون المدخلين حيث يعمل مدخل سلسلة المهارات والمعرفة على تخطيط الكفاءات ومن ثم الحصول عليها وبعدها يقوم على تنمية مهاراتها ومعارفها وهذا ما يدل على اعتماده على مبدأ الكفاءة كجملة من المعارف والمهارات. بينما يتجه المدخل الثانى (مدخل تصميم العمل) إلى دراسة علاقة العمل والأداء ومن ثم اختيار أفضل الطرق لاستخدام الموارد البشرية أي أنه يعتمد على مبدأ تصميم وتحليل الوظائف. لذا يمكن القول أن هاذين المدخلين مقارنين لما جاء في الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات بل ويمكن الخلط بينهما.

بينما اتجه بعض الكتاب إلى اعتماد مدخلين مبنيين على أساس مكان التنمية، هما:

- التنمية في مكان العمل (On-the job development)؛
- التنمية خارج مكان العمل (Off-the job development).

والجدول الموالي يوضح أهم الطرق المتبع في كل مدخل.

الجدول (07): مداخل تنمية الكفاءات (على أساس المكان)

التنمية خارج مكان العمل (Off-the-job development)	التنمية في مكان العمل (On-the-job development)
- التلمذة؛	- التعيين في مناصب المساعدين؛
- المحاضرات؛	- التمرين؛
- دراسة الحالة؛	- تدوير العمل؛
- تمثيل الدور؛	- التعيين في اللجان الهامة.
- البريد الوارد؛	
- مباريات الأعمال؛ مراكز التقييم.	

المصدر: حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، ص 51.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

لقد وضح لنا الجدول السابق الطرق المعتمدة من طرف المؤسسات في كل مدخل، حيث أن التنمية في مكان العمل أو كما يطلق عليها في بعض المراجع بالتنمية ضمن الوظيفة من أقدم أساليب التنمية وأكثرها استخداماً نظراً لما لها من إيجابيات، من بينها¹:

- تضمن تأقلم الكفاءات مع وظائفهم في مدة قصيرة؛
- لا تحتاج عدد كبير من المشرفين والمرافقين وبالتالي تقلل من التكاليف؛
- تسمح بتكيف الكفاءات مادياً ومعنوياً مع بيئة عملها.

كما يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى اعتماد التنمية خارج مكان العمل في بعض الحالات تفادياً لتعطيل عملية الإنتاج، حيث أن هذا المدخل يراعي الفروق والخصائص الموجودة بين الأفراد، كما يتيح الفرصة أمام المؤسسة للاستفادة من الكفاءات الخارجية غير أنه في المقابل قد يكلفها مبالغ معتبرة وفي بعض الأحيان يستغرق فترة زمنية أطول وتجهيزات أكبر، إلا أنه يبقى خياراً لا مفر منه في بعض الحالات، فالتنمية عملية مستمرة وإهمالها قد يكلف المؤسسة الخسارة أو الانسحاب.

2. متطلبات نجاح تنمية الكفاءات:

سبق وأشرنا أن تنمية وتطوير الكفاءات عملية مستمرة ودائمة طوال الحياة المهنية للأفراد المعنيين بها، وحتى تضمن المؤسسة نجاح هذه العملية لابد من تحقيق بعض الشروط التي يجب توافرها سواء لدى الموظف المعني بعملية التنمية أو المؤسسة، وفي هذا السياق قدم Cécile Dejoux بعضها، حيث من وجهة نظره يجب²:

- أن يكون لدى الموظف الدافع الكافي لتطوير القدرات الفكرية التي تمكنه من تنفيذ التدريب التشغيلي بناءً على المواقف التي واجهها خلال حياته، سواء كانت مهنية أو غير مهنية ...؛
- على المؤسسة أن تقوم بتجميع رأس مال بشري أساسه الكفاءات (لديها رغبة في التعلم من تلقاء نفسها).

كما أضاف Le Boterf بعض الشروط التي تسهم في نجاح عملية تنمية وتطوير الكفاءات، ومن بينها³:

¹ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص52.

²Dejoux, Cécile, Op,Cit, p05.

³Dr. Souleh Samah, Op,Cit, p19-21.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- تنظيم مواقف العمل بطريقة تتيح الفرصة لاستخدام الموارد المكتسبة (المعرفة، والدراية أو المعرفة العملية، وما إلى ذلك)؛
- تخطيط وتنظيم الإجراءات التدريبية لتعميق الكفاءات أو تقويتها؛
- وضع إجراءات أو فرص لتسهيل التواصل حول الكفاءات داخل المؤسسة وخارجها؛
- إعداد واستخدام البرامج لمراقبة العرض والطلب على الكفاءات داخل المؤسسة؛
- إجراء تقييمات دورية لتأثيرات التدريب على إدارة المواقف المهنية والأداء في مكان العمل بهدف استخلاص الدروس من نتائج هذه الملاحظات؛
- إنشاء ومتابعة جداول المراقبة الخاصة بإجراءات صيانة الكفاءات؛
- وضع إجراءات لإجراء مقابلات دورية حول الكفاءات؛
- تقييم الكفاءات المهنية وتحديثها دوريًا.

ومن هنا نستخلص أن الهدف الرئيسي لعملية تنمية وتطوير الكفاءات هو صقل وتقوية معارف وقدرات الكفاءات البشرية من منطلق أهميته الإستراتيجية كمورد لا غنى عنه وك رأس مال يجب الاستثمار فيه بشكل مستمر داخليا أو خارجيا مع تهيئة البيئة المناسبة لهذا الاستثمار حتى يعود على المؤسسة بالنتائج المنتظرة منه.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تنمية وتطوير الكفاءات:

1. مراحل تنمية وتطوير الكفاءات:

إن عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ليست بالنشاط العشوائي بل هي تتسم بالتنظيم، حيث أنها لا يمكن أن تتحقق أو أن تظهر مردوديتها إلا من خلال إتباع جملة من الخطوات المتتالية، إلا أنه لم يجمع الباحثون حول عددها رغم التقارب الشديد بين وجهات نظرهم، وقد لخصها بعض الباحثين في ثلاث مراحل هي:¹

أ. المرحلة الأولى "التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات": قبل الشروع في برنامج تنمية الكفاءات لابد أن تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمخطط تسيير الموارد البشرية ككل والاطلاع على وضعية الكفاءات وأدائها مقارنة بما هو مخصص لها، وكذا قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها في ظل استخدام الكفاءات الحالية؛

¹ يونس قرواط، "أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر -"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة-، المجلد 2، العدد 2، سبتمبر 2018، ص ص 29-43. بالتصرف، ص 33، 32.

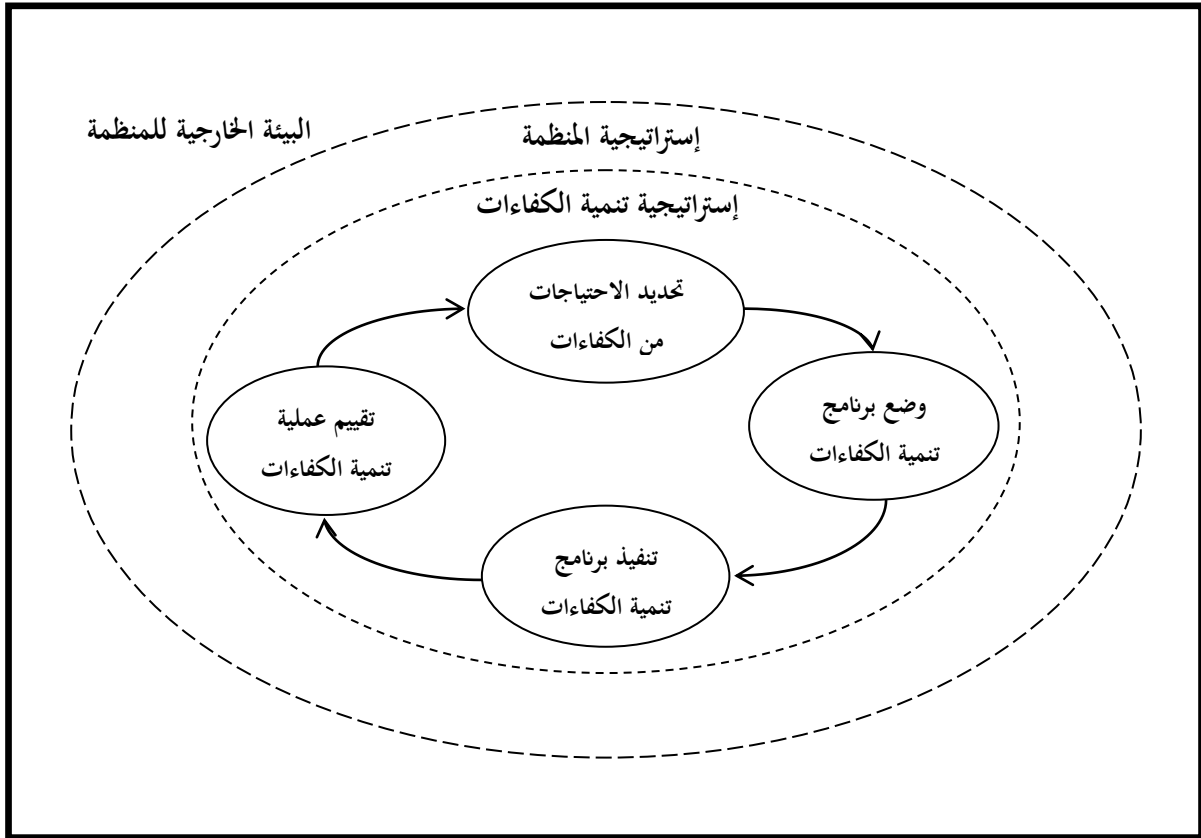
الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ب. المرحلة الثانية "وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط": من خلال النتائج المحصل عليها من التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية يتم تحديد نقاط القوة والضعف المتواجدة على مستوى إدارة الكفاءات والتي على أساسها يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنمية وتطوير الكفاءات وتسخير الوسائل المالية، المادية والبشرية مع تحديد المدة اللازمة لذلك؛

ت. المرحلة الثالثة "مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها": إن الهدف من مرحلة المراقبة والتقييم هو التأكد من مدى تطابق نتائج الإستراتيجية المنفذة مع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، من خلال تقييم مكتسبات الكفاءات على أرض الواقع وقياس أثرها على الأداء.

بينما يرى ديريك تورينتون (Derek Torrington) وآخرون أن تنمية الكفاءات تمر بأربعة مراحل رئيسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(10): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب Derek Torrington



المصدر: حمو حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أهم المراحل التي قدمها Derek Torrington حسب وجهة نظره والتي لخصها في أربعة مراحل هي كالتالي¹:

أ. **مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات:** حيث تقوم المؤسسة بمجرد وتحديد احتياجاتها من الكفاءات كما ونوعا على مستوى الوظائف والمؤسسة ككل؛

ب. **مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات:** وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتخطيط البرنامج المناسب لعملية التنمية والذي يأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة، أهدافها، سياساتها وإمكانياتها المالية والمادية والبشرية؛

ت. **مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات:** ويتم في هذه المرحلة عرض مضمون البرنامج المخصص لتنمية الكفاءات وتنفيذه كما يتاح في هذه المرحلة للكفاءات التطبيق أو المحاكاة على أرض الواقع مع المتابعة والدعم بغية تصحيح الأخطاء بهدف ترسيخ المعارف المكتسبة؛

ث. **مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات:** وفي آخر مرحلة يتم تقييم فعالية البرنامج المعتمد في تنمية الكفاءات من خلال قياس أداء ومخرجات الكفاءات ومقارنتها بالنتائج المحصلة قبل عملية التنمية وهذا بغرض الوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

2. طرق تنمية الكفاءات:

من خلال اطلاعنا على عدة مراجع لاحظنا أن عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من تعتمد على تنمية المهارات والمعارف والتدريب والتطوير ومنها من تعتمد التكوين إلا أن المتفق بينها جميعا هو اعتمادها على التعلم، ومن هنا ارتأينا التعريف ببعض هذه الأساليب بإيجاز عن طريق عرض مقارنة بسيطة بين كل من التدريب والتعليم والتطوير.

¹حمو حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 71-82.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

الجدول (08): مقارنة بين وظائف تنمية الكفاءات البشرية

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجالات التركيز	- يربط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محدود. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني محدد مستقبلاً.	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف.	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة فهو يتطلب فرصاً مباشرة للتطبيق.	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظراً لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.
يعتمد على:	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.
---------	--------	---	--

المصدر: زراع رباب، بورحلي أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 387.

لقد وضحت لنا الباحثة (زراع رباب) من خلال هذا الجدول ملخصاً لأهم الفروق بين بعض الطرق المعتمدة في تنمية كفاءة الموارد البشرية من حيث مجال التركيز، الإطار الزمني، الأهداف، النتائج، المخاطرة،... وغيرها. كما أكدت الباحثة على قوة العلاقة بين التدريب والتعليم باعتبارهما نشاطين متلازمين ومتكاملين. ومن هنا ارتأينا التعريف أكثر ببعض الطرق التي يمكن اعتمادها في عملية تنمية وتطوير الكفاءات، حيث تطرقنا إلى كل من التدريب، التكوين والتعلم.

1.2. التدريب:

يعرف التدريب على أنه: "الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، والتي تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل، الحالية والمستقبلية، بهدف التأقلم مع المستجدات في العمل". ويمكن اعتماد التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل، تتمثل في¹:

أ. ابتكار نموذج **Instructional System Design (ISD)**: وهو عبارة عن نظام تدريبي، يتكون من خمس مراحل متتالية، حيث يقوم في المرحلة الأولى بتحليل **Analysis** النظام وجرد المهام لمعرفة مشاكل الأداء وأسبابها والطرق الملائمة لحلها. ثم تأتي مرحلة التصميم **Design** والتي تتضمن استخدام مخرجات مرحلة التحليل لتخطيط إستراتيجية التدريب، لتأتي بعدها مباشرة مرحلة التطوير **Development** والغرض من هذه المرحلة هو اختيار طريقة ومحتوى الإستراتيجية المعتمدة للتدريب وتجهيز متطلباتها. ثم تأتي مرحلة التنفيذ **Implementation** حيث يتم تطبيق هذه الإستراتيجية في الميدان، وتليها أخيراً مرحلة التقييم **Evaluation** أين يتم مراجعة وتقييم كل المراحل السابقة مع قياس نتائج الإستراتيجية التدريبية المنتهجة وتصحيح أي خلل.

¹ عماري علي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص ص 79، 80.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

ب. التدريب لبناء الكفاءات الفردية: إن المميز في هذا المنهج هو أن مسؤولية التدريب ليست من اختصاص المؤسسة بل الأفراد، فالمؤسسة تقوم فقط بتوضيح نوع ومستوى الكفاءات المطلوبة لشغل وظيفة معينة بينما يتحمل الأفراد مسؤولية تطوير قدراتهم ومهاراتهم الفردية.

ت. بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل: في هذا المنهج تختلف النظرة قليلا عن سابقه حيث ينطلق من منطق الكفاءات الجماعية والتي تهتم بالفرق أو أعضاء الفرق إذ يعمل الأفراد ضمن مجموعات ويجب أن يساهم جميع الأعضاء في القدرة الجماعية على تطوير المجموعة ككل.

2.2. التكوين:

يلعب التكوين دورا محوريا في عملية تنمية وتطوير كفاءات المورد البشري فهو أداة مهمة تعمل على زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم الوظيفية مما يساهم بدوره في رفع معدلات الأداء. المميز في عملية التكوين هو أنه يخضع لمتطلبات الوظيفة ولكن الموافقة عليه تتم وفقا للمقابلات مع الموظفين، أي أنه على المؤسسة توفير برامج التكوين التي يطلبها الموظف في إطار حق التكوين الفردي. وحسب Malcolm Peel فإن تنمية الكفاءات ترتبط مباشرة بالتكوين ويشكلان وجهان لعملة واحدة ألا وهي تطوير الكفاءات¹. حيث تكمن أهمية التكوين فيما يحققه من نتائج إيجابية نذكر منها على سبيل المثال: رفع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الاستقرار الوظيفي، كما يساهم التكوين أيضا في تحسين الإنتاج كما ونوعا بالإضافة إلى تشكيل احتياطي فعال من الكفاءات البشرية الذي يخدم أهداف المؤسسة مستقبلا².

وفي هذا السياق يعرف كل من Viviane Launer, Sylviane Cannio التكوين على أنه العملية التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى رفع مستويات الأداء لدى الأفراد وتعميق معارفهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تحسين حياتهم الوظيفية. ويكمن الهدف منه في تحقيق ما يسمى بالتكوين المهاري للعاملين والذي يهتم بصقل المهارات وإتاحة الفرصة أمامها لإخراج أحسن ما لديها. كما اقترن التكوين في كثير من الأحيان بالتعلم حيث يرى كثيرون أن التعلم أداة مكتملة تستخدم في عملية التكوين كما يمكن استخدامها منفردة في عملية تطوير المعرفة لدى الكفاءات. ومن أهم الأساليب التكوينية المتبعة في تنمية الكفاءات نجد³:

¹ بن كعكع ليلي، "دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية -دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر-"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والجرارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2020/2019، ص 211، 212.

² عبد الجليل طواهر، الإمام خولة، بالشراب فاطمة، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة-"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021، صص 125-141.

³ بن كعكع ليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-214.

أ. التكوين المرتكز على الكفاءات: ويهدف هذا التكوين إلى إكساب الأفراد سلوكيات خاصة اعتمادا على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، ويستعمل هذا النوع من طرف القائمين على عملية التكوين القادرين على ملاحظة الكفاءات وتطوير كفاءاتهم الأساسية وفي نفس الوقت إضافة خصائص جديدة لها كالمرونة مثلا.

ب. التكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: وهو نوع حديث من التكوين حيث يختلف عن التكوين التقليدي وذلك لأن القائم بالتكوين يلعب دور المدرب أو المعلم الذي يقدم الدروس والتعليمات ويطرح الأسئلة، حيث أن مهمة القائم بالتكوين بالمرافقة هي ملاحظة السلوكيات وفهم العلاقات الداخلية للكفاءات والعمل على خلق جو من التواصل والحوار والنقاش وفي ذات الوقت تقديم الدعم والتحفيز على التعلم وإخراج طاقاتهم الكامنة.

3.2. التعلم:

يعتبر التعلم حجر الزاوية في تنمية الكفاءات، حيث يرى ماك (Mack, 1995) أن "التعلم هو الذي ينتج الكفاءة"، بينما بالنسبة إلى (Argyris and Schön, 2002) "يشير التعلم إما إلى منتج أو إلى عملية الحصول على هذا المنتج"¹ والمنتج هنا يشير إلى الكفاءة، ومن هنا نلاحظ العلاقة الوطيدة بين كل من التعلم (كأداة لاكتساب المعرفة ورفع الكفاءة) والكفاءات (كجملعة من المعارف المميزة) وعلى هذا الأساس فإن عملية تعليم الكفاءات تتسم بصفات خاصة حيث يجب أن تمس جوانب خاصة نذكر منها²:

- نظام التفكير: أي تعليم الكفاءات كيفية دراسة وتحليل مكونات مختلف المسائل الخاصة بالعمل وفهمها، وإيجاد واستنتاج طبيعة العلاقة القائمة بينها؛
- الاستخدام الأمثل لقدراتها في عملية الإبداع: من خلال بناء نموذج ذهني يسمح لها بتنظيم تحيالاتها وتصوراتها بغرض التنبؤ بالشكل الصحيح للحلول؛
- صياغة الرؤية المشتركة للأمر: وكيفية العمل الجماعي والتفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التحاور، التعاون معهم ... الخ؛
- كيفية فهم الأشياء الجديدة: عن طريق إدراك محتواها، عدم مقاومتها أو الخوف منها بل العمل على تحديدها أو التأقلم معها وهذا وفق ما تفرضه الظروف المحيطة؛

¹Thi, Phuong An Nguyen. « Les Compétences En Gestion Des Ressources Humaines Des Managers: Le Cas Du Secteur Hôtelier De Genève ». Thèse de doctorat. Université Paris-Saclay. 2018.p 81.

²يونس قرواط، محمد صالح، حنان زلاقي، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها -التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية-"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد2، 2019، صص84-100. ص86

الفصل الأول: مدخل نظري حول الكفاءات البشرية

- الإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور: خاصة ما هو متعلق بطبيعة أعمالهم وهو ما يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
 - التهيئة النفسية والمعنوية للكفاءات: بحيث يكون لديها الاستعداد لتعلم كل ما هو جديد، مع قابلية المادة التعليمية للتطبيق في الواقع العملي؛
 - توفر المؤسسة على الدعم المادي والمعنوي: بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للمتعلمين لتطبيق ما تعلموه مما يضمن نجاح برامج التعلم.
- ومن هنا يكمن القول أن تنمية وتطوير الكفاءات عملية منظمة ومستمرة أساسها التعلم، التكوين والتدريب، وهدفها بناء وتطوير معارف ومهارات وقدرات الكفاءات وإكسابها نوعاً من المرونة التي تسمح لها بالتكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة في محيط المؤسسة.

من خلال هذا الفصل حاولنا ضبط الإطار النظري لأحد متغيري الدراسة ألا وهو الكفاءات باعتبارها أهم موارد المؤسسة ورأس مال لا يمكن الاستغناء عنه، حيث تطرقنا بداية إلى ماهية الكفاءات البشرية كيف ظهرت وما هي أهم النظريات والمقاربات التي ساهمت في بروزها على أرض الواقع ثم انتقلنا تدريجياً للتعرف على أبرز النقاشات والاختلافات التي دارت حول معناها ومفهومها مشيرين في ذات الوقت إلى أهم تصنيفاتها وهذا كله في إطار التعريف بالكفاءات البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر مفهوماً حديثاً اتسع مداه ليشمل العمل الإداري ويرجع ذلك للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها الكفاءات في المؤسسة مما استوجب علينا التطرق إلى النمط الإداري المتعلق بالكفاءات البشرية وما يحمل في طياته من مفاهيم وأنواع ومراحل، وفي الأخير أشرنا بإيجاز إلى عملية تنمية وتطوير هذه الكفاءات وكذا أهم الأدوات والمرتكزات المعتمدة في عملية التنمية، وهذا من منطلق حتمية الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي تستوجب الاستثمار في الكفاءات لجعلها أكثر مرونة وتميزاً بما يمكنها من محاكاة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

نظام الأجور والحوافز كالتية

لاستقطاب الموارد البشرية

كما سبق وأشرنا في الفصل السابق وبالتحديد في الجزء المخصص بدراسة نظريات الموارد والكفاءات فإنه يمكن القول ببساطة أن إدارة الكفاءات ما هي في الحقيقة إلا امتداد لإدارة الموارد البشرية، ولكن في صورة أكثر حداثة ودقة من حيث طبيعة ونوع المورد البشري اللازم لتحريك العملية الإنتاجية، هذه الدقة التي صعبت من عملية التوظيف وأضافت لها شروطا لا بد من توفرها في المرشحين للوظيفة، فأصبح بالتالي الاستقطاب عملية موجهة تسعى لاستهداف فئة معينة بمواصفات خاصة، وهنا انتقلت إدارة الموارد البشرية من التوجه الكلاسيكي في التوظيف إلى المنطق الحديث الذي يسعى إلى تحقيق تفاعل إيجابي بين الوظائف وشاغليها. وعلى هذا الأساس حاولنا أن نقدم في هذا الفصل لمحة حول إدارة الموارد البشرية نتطرق من خلالها إلى ملخص حول تاريخها وأهميتها مع الإشارة إلى أهم الوظائف والمهام المسندة إليها. وفي هذا السياق قمنا بالتركيز على وظيفة الاستقطاب وتوضيح أهم مرتكزاتها وأساليبها والآليات التي من شأنها أن تسهم في نجاحها، كما سنتطرق أيضا إلى نظام الأجور والحوافز باعتبارها جزء من هذه الآليات وفي نفس الوقت ينتميان إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تُعنى بتصميم ودراسة أنظمة الأجور والحوافز على مستوى المؤسسات. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: التوظيف والاستقطاب في إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية محور العملية الإدارية، فهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها باقي الإدارات في المؤسسة، حيث أضحت تحتل مكانة هامة ضمن هيكلها التنظيمي ترتقي بها إلى المستوى الاستراتيجي لها. إلا أن هذا المستوى وهذا التطور لم يأتي من عبث بل مر بعدة مراحل أسفرت عن تغيرات جوهرية في المضمون والمهام صاحبها تغيرات أخرى في التسميات، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الجزء من البحث.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

1. لمحة تاريخية حول إدارة الموارد البشرية:

تعود أولى ممارسات ووظيفة إدارة الموارد البشرية إلى ما قبل ظهورها كمصطلح وعلم، حيث أشارت عدة دراسات وبحوث تاريخية إلى تطبيقها في مراحل ما قبل التاريخ من خلال بعض الآليات المستخدمة آنذاك، ويعتبر الصينيون أول من استخدم طرق الفرز والاختيار للأفراد العاملين كما استخدمت أيضا في اختيار رؤساء القبائل المعنيين بتسيير شؤون أفراد القبيلة¹. ومن هنا يمكن القول أن إدارة المورد البشري كان ظهورها تقريبا مع وجود البشر في حد ذاتهم ولكن بشكل آخر أكثر بساطة، فمنذ بداية النسل البشري كان لابد من وجود طريقة تنظم حياتهم وتساعدهم على البقاء مما استدعى في أغلب الأحوال إلى وجود قائد للمجموعة يقوم بتوجيه أفرادها وتنظيمهم.

أما في علم الإدارة فقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، حيث ظهرت أولى بوادرها في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وشهدت عدة تطورات وتوجهات مست مختلف جوانبها بما في ذلك تسميتها التي تغيرت مع تغير النظرة الموجهة إليها. وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نعرض ولو بشكل مختصر على أهم المراحل والحقب التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية مشيرين في ذات الوقت إلى أهم مميزات وتوجه كل مرحلة باختصار:

¹حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص192.

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية¹: وقد تميزت هذه المرحلة ببساطة الأعمال حيث اقتصر على الأنشطة الزراعية وبعض الحرف اليدوية مع انتشار الفقر، واستمرت هذه المرحلة من فترة ما قبل القرن السابع عشر إلى غاية نهايته، حيث تميزت كل فترة بـ:

● فترة ما قبل القرن 17: ومن أهم مميزاته:

- التوجه نحو القطاع الزراعي؛
- الطبقة وظهور نظام العبودية والتجارة بالرقيق؛
- مساواة الأفراد بالحيوانات المستعملة في النشاط الزراعي واعتبارهم أداة مملوكة من طرف صاحب العمل؛
- غياب أي حقوق للأفراد بما في ذلك نظام التعويضات بمختلف أشكالها.

● فترة القرن 17 إلى غاية الثورة الصناعية:

- ظهور مرحلة الطوائف والتحول نحو الصناعات المنزلية والعائلية في أغلب الأحيان؛
 - ظهور فئة العمالة أو الأجراء المساعدين بحيث يحصلون على أجورهم وفق ساعات العمل؛
 - الاهتمام بالأفراد والقيام بتدريب فرد أو أكثر على الحرفة حتى يستمر العمل في حالة غياب صاحب الحرفة؛
 - تُسلم إدارة العمالة لأقدم فرد بالمجموعة على أساس خبرته والأولوية لأفراد العائلة؛
 - وجود نوع من الاحتكار لبعض الحرف على عائلات معينة فقط؛
 - وجود نظام تعويضات بسيط يكفي فقط لسد متطلبات الطعام والإيواء؛
- لقد كانت هذه الإجراءات ممهدا لبروز إدارة خاصة بتسيير الأفراد وبالتالي كانت تمثل أولى الخطوات نحو إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ب. مرحلة الثورة الصناعية²: تعتبر الثورة الصناعية بمثابة نقلة نوعية نحو إدارة الموارد البشرية بالمفهوم الحالي، حيث تزامنت مع بروز ثورات أخرى في كل من الثقافة والسياسة والعلوم وامتدت من نهايات القرن السابع عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر تقريبا. فمع ظهور الصناعات واتساع الأعمال في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى العنصر البشري ولكن هذه المرة بأعداد كبيرة ومواصفات خاصة، حيث انصب اهتمام

¹ شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 04

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 04، 05.

أصحاب العمل في هذه المرحلة بتوفير الموارد المالية والمادية والبشرية بهدف زيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح. ومن مميزات هذا العصر بروز الكتاب والمفكرين أمثال Robert Owen، Adam Smith، Charles Babage الذين حاولوا توضيح مكانة المورد البشرية في المؤسسات من خلال كتاباتهم التي كان لها أثر بالغ في بلورة أولى مبادئ إدارة الموارد البشرية. ومن أهم مميزات هذه الفترة:

- كثرة عدد العمال في المؤسسة الواحدة نظرا لتوسع الأعمال وكبر حجم الإنتاج؛
- تعدد المستويات التنظيمية، وبالتالي اتساع الهوة بين المالك والعمال؛
- ضعف الأجر مقارنة بساعات العمل الطويلة؛
- صرامة الرقابة وإهمال الجوانب الإنسانية للأفراد العاملين.

1.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية حسب التوجه الأوروبي:

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهر اختلاف حول تاريخ إدارة الموارد البشرية، ففي أوروبا مثلا يرى كل من (Fosseux, S.Salti et A.vigny) أن إدارة الموارد البشرية مرت بثلاث مراحل هي¹:

- **المرحلة الأولى من 1850 إلى 1945:** وفي هذه المرحلة حصل تطور كبير في الأنشطة الصناعية في أوروبا مما أدى بطبيعة الحال إلى زيادة الطلب على اليد العاملة الأمر الذي استوجب تنظيم أكثر لوسائل العمل، وهو ما جاء به فريدريك تايلور (F.Taylor) مع أواخر القرن التاسع عشر وبالتحديد سنة 1880، حيث خلصت تجاربه حول الوقت وتنظيم خطوط الإنتاج إلى عدة نتائج أهمها:
 - تقسيم العمل وبرز التخصص الوظيفي؛
 - تنمية وتدريب العاملين؛
 - وضع نظام للتحفيز المادي للأداء الجيد والعقاب في حالة التقصير.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأفراد Personal Service تهدف إلى إدارة وتنظيم العمل وكذا التوظيف، غير أن تايلور أهمل هو الآخر الجانب الإنساني للعمال مما عرضه للانتقاد وظهور النقابات العمالية المناهضة لطريقة إدارة الأفراد، الأمر الذي أسفر على ظهور تيار آخر ينادي بالاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للأفراد العاملين إثر تجارب "هاورثون" لـ "إلتون مايو" سنة 1930 والتي جاءت في مرحلة ما بين الحربين العالميتين أين شهد العالم أزمة كبيرة في الأفراد العاملين نظرا لما خلفته الحرب العالمية الأولى من خسائر

¹حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 12، 14.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

بشرية وإعاقات وأزمات نفسية لدى الأفراد ثم تبعتها الحرب الثانية بنتائج كارثية أكثر، مما استوجب العناية بالجانب النفسي للفئة العاملة وخلق جو اجتماعي محفز على العمل، ومن هنا ظهرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الكبرى آنذاك.

● **المرحلة الثانية من 1950 إلى 1980:** تعتبر هذه الفترة جد حساسة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لكونها تأتي بعد نهاية حرب العالمية الثانية وبداية النهوض الجديد لأغلب اقتصاديات العالم وبالتالي خلق عدد كبير من مناصب الشغل التي قابلتها وفرة في المورد البشري، وفي المقابل كان لابد من تدخل علماء النفس والاجتماع في إدارة الموارد البشرية لترميم التبعات النفسية للأفراد جراء الحربين العالميتين وتحفيزهم على العمل من جهة وحل المشاكل المهنية بين أرباب العمل والنقابات العمالية لإرساء قواعد إدارية مناسبة للطرفين من جهة أخرى، كما أسفرت هذه المرحلة على ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية بمختلف المؤسسات.

● **المرحلة الثالثة ما بعد 1990:** ابتداء من هذه المرحلة ظهرت الأهمية الكبرى للموارد البشرية كمورد استراتيجي وبالتالي أضحت إدارة هذا المورد تحتل مكانة أكبر من ذي قبل لتأخذ شكل أكثر احترافية وتقوم بأداء مهام وأنشطة تنقسم بين الفنية والإدارية، كما أخذت بعدا آخر ضمن العملية الإدارية لتأخذ تسمية جديدة هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2.1. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية حسب التوجه الأمريكي:

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيرى الباحثون أن تطور إدارة الموارد البشرية تزامن مع مراحل تطور مدارس الإدارة حيث تم تقسيمها كما يلي¹:

● **المرحلة الأولى 1900-1930:** تزامنت مع ظهور مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، ويطلق عليها بمرحلة الدعم والتعزيز حيث تضمنت العملية الإدارية احترام الوقت وتقسيم العمل وتحسن الأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية؛

● **المرحلة الثانية 1950-1960:** حيث ظهر تيار جديد يدعم الجانب الإنساني للأفراد وهو ما سمي بمدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وأبراهام ماسلو، والتي سعت إلى دراسة وتعديل السلوك الإنساني وتنمية روح العمل الجماعي وخلق بيئة محفزة أكثر على العمل.

¹حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص14، 15.

- المرحلة الثالثة 1970-1990: وفي هذه المرحلة ظهرت إدارة الموارد البشرية كتوجه جديد يجمع بين إيجابيات كل من تيار الإدارة العلمية من جهة وتيار العلاقات الإنسانية من جهة أخرى حيث تضمنت تحولات جوهرية في المضمون والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ومن هنا ورغم ثبوت قدم ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا الاختلافات البسيطة في سرد مراحل ظهورها بين الدول العظمى إلا أننا لاحظنا أنها أضحت مجالاً دراسياً يستدعي البحث أكثر، حيث لم يتم الاتفاق بشكل كامل حول طرق تطبيقها فبالرغم من أننا في القرن الواحد والعشرين إلا أن بعض المؤسسات لازالت لم تدرك بعد أهميتها ومكانتها وتكتفي بالطرق التقليدية في إدارة الموارد البشرية والتي تميل في الغالب إلى النظرة الكلاسيكية وفي ذات السياق نجد أنها محط الانتقادات لأنها لا تعي الدور المهم المنوط بها وبالتالي لا تستطيع تلبية متطلبات العمل بشكل كامل سواء للمؤسسة أو الفرد العامل، ومن هنا سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية والتعرف على مهامها، أدوارها وأهدافها.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أحدث المفاهيم الإدارية المعنية بالعنصر البشري إلا أن هذه التسمية لم تكن الأولى من نوعها التي تُعنى بشؤون الأفراد في العمل، فلقد سبقتها عدة تسميات أخرى أبرزها إدارة المستخدمين ثم إدارة الأفراد لتليها إدارة شؤون العاملين وبعدها إدارة شؤون الموظفين وأخيراً وليس آخراً إدارة الموارد البشرية والذي أصبح حالياً يعد مفهوماً تقليدياً نوعاً ما حيث ظهر بعدها ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية¹، وتطورت أكثر لتظهر على إثرها أنماط إدارية جديدة كإدارة المعارف وإدارة المهارات وإدارة الكفاءات؛ فالموارد البشري الكفاء أصبح رمزاً للاستقلال والنفوذ الاقتصادي فهو مكمل للثروة القومية وأداة لتعظيم القيمة المضافة كما يمثل ميزة تنافسية يسعى الجميع إلى الحصول عليها.

وقد اختلفت وجهات النظر فيما يخص تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية التي تعتبرها مجرد وظيفة قليلة الأهمية وتقتصر على القيام بأعمال روتينية كحفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور

¹ أبو النصر مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 63، 64.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

والانصراف والإجازات؛ بينما من وجهة النظر الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف داخل المؤسسة فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية وغيرها من الوظائف الأساسية¹.

والجدير بالذكر أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعتبر من أكثر المفاهيم تعقيدا نظرا لطبيعته المركبة من ثلاث مصطلحات (إدارة، موارد، بشر) حيث بتكاملها تشكل علما إداريا قائما بذاته. وهذا ما أشار إليه محمد سرور الحريري في تعريفه لإدارة الموارد البشرية حيث عرفها على أنها "علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات"². فمن وجهة نظر الكاتب إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة ضمن وظائف المؤسسة بل هي مفهوم علمي عملي واسع النطاق يشمل المفهوم القديم لإدارة الأفراد والموظفين وإدارة شؤونهم، والمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية وما تضمنته من توجهات إدارية حديثة حولتها إلى نظام فعال وإدارة تحظى بمكانة إستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

كما يرى ذات الكاتب أيضا أن الهدف الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية الحديثة هو استحداث استراتيجيات وأنظمة جديدة للمكافآت والتعويضات وكذا الحوافز المادية والمعنوية للأفراد بالمؤسسات من جهة وإحداث نوع من المواءمة بين الأفراد والوظائف من جهة أخرى³. أما إذا حاولنا تفصيل تركيبة مفهوم إدارة الموارد البشرية (إدارة، موارد، وبشر) كما سبق وأشرنا فإننا نتفق إلى حد كبير مع ما جاء به ويلكنسون وآخرون Wilkinson & al سنة 2020 حيث اعتبروا أن إدارة الموارد البشرية هي في الحقيقة⁴:

- **تركيز بشري:** وهو ما يمكن ملاحظته من خلال التركيز الحالي على تصميم العمل والرفاهية والتنوع والاندماج والأخلاق، كما تركز في جوهرها على إدارة علاقة العمل والاتفاقيات (الضمنية والصريحة) بين الأفراد والمنظمات؛
- **التركيز على الموارد:** تركز إدارة الموارد البشرية على الموظفين كمورد في تحسين الأداء التنظيمي وهي مستوحاة من وجهة النظر القائمة على الموارد، حيث تقوم بربط ممارسات الموارد البشرية بالإنتاجية

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 35.

² محمد سرور الحريري، " طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

³ نفس المرجع السابق، ص 16.

⁴ Marchington & Al "Human Resource Management At Work: The Definitive Guide". London, United Kingdom; New York, NY: Kogan Page Publishers, 2021, p 05.

التنظيمية والقدرة التنافسية، ويتم ذلك من خلال ضمان حصول المؤسسة على موظفين لديهم القدرة والتحفيز على الأداء من خلال ممارسات التوظيف والاختيار الفعالة، وبناء القدرات.

● **التركيز على الإدارة:** في السنوات الأخيرة، كان هناك تركيز كبير على كيفية تطور وظيفة الموارد البشرية، في حين كان يُنظر إلى متخصصي الموارد البشرية على أنهم حماة القضايا الإدارية والمعاملات، إلا أنهم مطالبون في الوقت الحاضر بتبني نهج أكثر إستراتيجية، والذي يركز على إدارة التغيير وبناء الثقافات التنظيمية وأن يصبحوا شركاء في عملية صنع القرار، فضلاً عن القدرة على تفسير تحليلات القوى العاملة واعتماد نهج أكثر مرونة، وهذا ما يتطلب توفر جملة من المهارات والمعرفة والسلوكيات في مديري الموارد البشرية.

وقد أشارت الكتابات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن "وظيفة تسمح للمؤسسة بإدارة عملية اقتناء الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم، كما تقوم أيضاً بإدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العمال والصحة والسلامة وأخلاقيات العمل"¹. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: "جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"². بينما يرى DAVIDD. Dubois وآخرون أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مساعدة للمؤسسات تهدف إلى العثور على البشر المستعدين للعمل واستخدامهم وتنميتهم والحفاظ عليهم من أجل تحقيق نتائج معينة³. وبالتالي يمكن القول أنها تمثل جملة من السياسات والممارسات التي تهتم بشؤون الموارد البشرية من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف كالاستقطاب، الفرز، الاختيار، التوظيف، التطوير والتدريب، وكذا المكافأة والتقييم⁴.

من خلال ما سبق نستخلص أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا جملة من الممارسات والأنشطة الإدارية التي تسعى إلى إيجاد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المتاحة، والتعامل مع القضايا المتعلقة بهم كالتعويض، إدارة الأداء، التحفيز والتنمية وغيرها.

¹Sid Ahmed Benraouane, Op, Cit, p 27.

²رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية - دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص20.

³David D. Dubois & al, Op, Cit, p33.

⁴حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص192.

2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

عند الحديث عن أهمية إدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى المكانة المحورية التي يحظى بها المورد البشري ضمن موارد المؤسسة، الأمر الذي زاد من أهمية الإدارة المسؤولة عنه فاحتلت هي الأخرى مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي ككل، فهي تتميز عن باقي الإدارات بكونها تُعنى بالعنصر البشري والذي يعتبر متغيرا مركبا يحتاج نوعا مميزا من الإدارة والاهتمام، فهي تسعى إلى توفيره كمورد لا غنى عنه من خلال استقطابه وتوظيفه ومن ثم توجيهه ودفعه للعمل وتقديم الأداء الأمثل عن طريق إرضائه وتحفيزه. وبالتالي يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تبرز باختصار في¹:

- التسيير الفعال للوظائف والمهام؛
- دعم ودفع الأفراد العاملين وتحفيزهم؛
- التحكم في التغييرات الممكنة في المؤسسة والتي من شأنها المساس بالمورد البشري؛
- إدارة "إستراتيجية" الموارد البشرية.

3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

في السنوات الأخيرة شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا بهدف التكيف مع النماذج التنظيمية الحديثة للمؤسسات والتي فتحتها التكنولوجيات الحديثة، مما أدى بطبيعة الحال إلى النظر في الأهداف المسطرة مسبقا واستيحاء أهداف جديدة تُخدم الأوضاع المستجدة للمؤسسات، وهذا ما أشار إليه كل من Brilman et Hérard كما يلي²:

- تكييف سياسة الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة والوحدات، وجعلها أحد أطراف صناعة القرارات الإستراتيجية؛

¹ عبيد الزيتوني، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2020/2019، بالتصرف، ص 67

² Brilman, Jean Et Hérard, Jacques « Les Meilleures Pratiques De Management : Dans Le Nouveau Contexte Economique Mondial ». Editions Eyrolles, 2006. Pp452, 453.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- دمج ممارسات الموارد البشرية التقليدية في نموذج متماسك للإدارة من خلال الكفاءات على مستوى المؤسسة، والمتمثلة في: التوظيف، التقييم، خطط التدريب، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الحركية، والأجور والمكافآت؛
 - نقل الإدارة البشرية للموظفين إلى مديري العمليات من خلال إتاحة البيانات والصيغ عبر التقنيات الجديدة وتقليل تكاليف وظيفة الموارد البشرية مع تحسين جودة الخدمة؛
 - قياس وتطوير رأس المال البشري الذي يعتبر من الأصول الأساسية للمؤسسة: جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتطوير المهارات، والاستفادة من المعرفة؛
 - خلق قيمة مضافة للموظفين (رضا وظيفي) من خلال توفير سياسة مكافآت مناسبة، الاهتمام بالعمل، قابلية التوظيف، سلوك الإدارة، الاعتراف، الأمن والخدمات.
- أما من وجهة نظر مهدي حسن فيمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى¹:

- **هدف نحو نوع المجتمع (الأفراد):** والذي يتحقق عن طريق الحفاظ على التوازن بين الأعمال وشاغليها، والذي يقصد به العرض والطلب أي فرص العمل المتاحة والطاقات التي يمكنها الحصول على هذه الفرص؛
- **هدف نحو الأفراد العاملين:** والذي يظهر عند فتح المجال نحو الأفراد للتقدم للعمل ومن ثم تأهيلهم لذلك؛
- **هدف نحو المؤسسة:** وذلك بضمان حصولها على أفراد أكفاء حسب مواصفات العمل المطروحة.

من خلال ما سبق يظهر لنا جليا الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ فيه لم تعد تلك الإدارة الهامشية التي تشغل حيزا بسيطا بل أصبحت شريكا حقيقيا في العملية الإدارية ككل. ويتمحور هذا الدور الحديث لها في مدى مساهمتها في عملية صنع القرار من خلال كفاءة المسؤولين عنها ومدى قدرتهم على فهم مجالات نشاطها وتحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك عن طريق إحداث توافق وتكامل بين مختلف وظائفها.

المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها:

1. تحديات إدارة الموارد البشرية:

مع مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين شهد العالم قدرا كبيرا من التنمية في مختلف العلوم كالاقتصاد والاجتماع وغيرها صاحبه طفرة تكنولوجية كبيرة كانت السبب في بروز مواضيع جديدة ذات طبيعة

¹أبو النصر مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 65.

جد معقدة وأبعاد كثيرة شكلت في مجملها جملة من التحديات الموضوعية أمام المؤسسات بمختلف أشكالها، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة إعادة النظر مليا في العملية الإدارية وبالأخص إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة وجعلها أكثر مرونة ومسايرة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال. ومن أبرز هذه التحديات¹:

أ. **إدارة الجودة الشاملة:** تنبثق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن المؤسسة نظام اجتماعي كونها تضم أفرادا هم المسؤولون عن جودة العمل بها، فهي تعتبرهم الحلقة الأقوى في الوصول إلى مفهوم الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق وجب التركيز أكثر على العنصر البشري من خلال معرفة مدى مساهمة العاملين، ومدى رضاهم، تمكينهم وتحفيزهم ... إلخ. هذا الاهتمام الذي ينعكس إيجابا على الفرد العامل فيزيد من دافعيته نحو العمل وبالتالي يحقق أداء جيدا يخدم المؤسسة ككل ويحقق مبدأ الجودة.

ب. **العولمة:** تعتبر العولمة من العناصر الأكثر تأثيرا على المورد البشري، فهي عبارة عن تواصل وتفاعل مستمر في الأنشطة الإنسانية يتعدى حدود المكان والزمان ويلغي قيود الحركة ويسهل الاتصال، أي أن منطلق العولمة هو الإنسان في حد ذاته. ومن هنا كانت إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرا بالعولمة فقد كانت السبب في فتح أنماط جديدة للاستقطاب والتوظيف، وأخرى للتدريب والتكوين وغيرها.

ت. **التكنولوجيا:** لقد تغلغت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى مختلف مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو غيرها، ففي مجال إدارة الأعمال بما فيها إدارة الموارد البشرية مثلا لعبت التكنولوجيا دورا هاما في تحسين وتسهيل أساليب العمل والاتصال، فهي تمثل أداة تواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، كما تستعمل في تحليل وتخزين بيانات العمال وتقييمهم، إضافة إلى دعمها لعملية توظيف وتنمية الموارد البشرية وبالتالي تسهم في التطوير الوظيفي.

ث. **البيئة:** إن الطبيعة الديناميكية للبيئة المحيطة بالمؤسسة أثرت هي الأخرى على المورد البشري، فالتغيرات الحاصلة فيها فرضت على إدارة الموارد البشرية التحلي بعدة ميزات منها المرونة وسرعة الاستجابة والتأقلم مع مختلف التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة باعتبارها المسير الأول لعملية التغيير داخلها.

¹ عامر هاني القاسم، لميس رياض محمد البدور، زينب إسماعيل الغرابلي، "المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني، يونيو 2016، ص ص 205-244. بالتصرف، ص 214-216.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

لم يتفق الباحثون والمتخصصون في مجال الإدارة حول ماهية الوظائف والمهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية، حيث يرى البعض أن لإدارة الموارد البشرية نوعين من الوظائف الأولى رئيسية والثانية مساعدة، بينما يرى آخرون أنها تقوم بوظائف تنفيذية وأخرى استشارية، فيما اتجه غيرهم إلى أنها تقوم بوظائف تخصصية ووظائف إدارية. وبناء على هذا الاختلاف تم تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية حسب عدة معايير إلى¹:

1.2. وظائف حسب معيار التخصص:

أ. **الوظائف التخصصية Professional Functions:**² وهي الوظائف والمهام المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية دون غيرها من الإدارات داخل المؤسسة أيا كان نوعها، ويختلف عدد هذه الوظائف من مؤسسة لأخرى وهذا حسب فلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة وطبيعة عملها، وغالبا ما تتمثل الوظائف التخصصية فيما يلي:

- تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وترتيبها؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- التوظيف ويشمل: الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتثبيت.
- تقييم سلوك الموظفين وتقييم أدائهم؛
- تحديد الأجر والمكافأة المناسبة مع الوظيفة؛
- تصميم وتنفيذ برامج التنمية والتطوير؛
- مراقبه وتقييم بيئة العمل وتحقيق مبدأ الصحة والسلامة المهنيين ورفع الروح المعنوية للأفراد بالمؤسسة.

ب. **الوظائف الإدارية Managerial Functions:** حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بمزاولة مهامها التخصصية كان لابد من تدخل وظائف مساعدة من شأنها إضفاء الطابع الإداري على هذه المهام التخصصية، وكما هو متعارف عليه في أغلب المراجع تتمثل في الوظائف الإدارية³:

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 43.

² نفس المرجع السابق، ص 43، 44.

³ نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 43، 44.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- **التخطيط:** ويعتبر أول الوظائف الإدارية حيث يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطط وكذا التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء الواقع؛
- **التنظيم:** ويتضمن تحديد المهام وتوزيعها على الأفراد وتوفير الموارد اللازمة وكذا تحديد السياسات والبرامج التي من شأنها تحقيق الأهداف؛
- **التنسيق:** ويعني تحديد وتوضيح طرق الاتصال بين الأفراد وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- **القيادة:** ويشمل توجيه الأفراد ورفع معنوياتهم بهدف زيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز وجعل أهداف المؤسسة جزءاً من أهداف العاملين في حد ذاتهم؛
- **الرقابة:** والهدف منها التأكد من تطابق الأداء الفعلي للعاملين مع المقاييس الموضوعية بما يتماشى وأهداف المؤسسة وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

2.2. وظائف حسب معيار الهدف:

لقد اتجه بعض الباحثين إلى تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية وفق الهدف المرجو من كل مهمة أو وظيفة لتشكيل بذلك تجميعية مكونة من ثلاث أنواع تتحد كل مجموعة في أهداف مشتركة، وهو التقسيم الذي يطلق عليه "وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف"، وهي كالتالي¹:

أ. **وظائف خاصة باجتناب القوى البشرية:** وهي الوظائف التي تشترك في هدف جذب واستقطاب القوى العاملة المؤهلة، وتمثل أساساً في الوظائف التالية:

- تحليل العمل؛
- تخطيط القوى البشرية؛
- البحث في القوى البشرية؛
- الاختيار ثم التوظيف.

¹ مانع سريينة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 22.

ب. وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية: وهي الوظائف التي تهتم بالأفراد العاملين بالمؤسسة

وكيفية الاحتفاظ بالكفاءات منهم، وتشمل:

- العلاقات الإنسانية؛
- التعاقد السيكلوجي؛
- السلامة والصحة المهنية؛
- الأمن الاقتصادي.

ت. وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية: وتتضمن الوظائف المعنية بتطوير وتنمية الموارد البشرية

بالمؤسسة ورفع أدائهم، وتشمل:

- تقييم الأداء؛
- التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع؛
- برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.

ومن هنا نلمس الأهمية الكبيرة التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية ضمن وظائف المؤسسة حيث تعتبر الوظيفة المحورية التي تقوم عليها وتعزز قدرتها التنظيمية، كما تمكن المؤسسة من جذب واستقطاب الكفاءات اللازمة وتوظيفها في المكان المناسب الذي من شأنه دعم المؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها وهذا كله وفق أسس ومبادئ ممنهجة من شأنها تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية بهدف ضمان الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة.

المبحث الثاني: التوظيف والاستقطاب في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أكدت مختلف الكتابات والنظريات على مدار أكثر من قرن من الزمن على أهمية العنصر البشري في العملية التسييرية، فمهما اختلفت المؤسسات من حيث الحجم أو النشاط والأهداف إلا أنها تتفق معا على أهمية المورد البشري وتسعى باستمرار إلى جذب واستقطاب الأفضل منه لتوظيفهم بل وتتنافس في ذلك، وبالتالي تظهر أهمية عملية التوظيف كوظيفة أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتسعى إلى إنجازها.

المطلب الأول: ماهية التوظيف

1. مفهوم التوظيف:

عند البحث عن مفهوم التوظيف وجب توضيح اللبس الموجود بينه وبين الاستقطاب، ففي بعض المراجع المترجمة حرفيا من اللغة الإنكليزية إلى العربية صادفنا نوعا بين الخلط، حيث يعتبر البعض أن كلمة (Recruitment) تعني الاستقطاب، لكن في الحقيقة هي تعني التوظيف والذي يعبر عنه أيضا بـ (Sttafing)، فلاستقطاب يعتبر جزءا فقط من عملية التوظيف ويشار إليه بـ (Attraction).

1.1. تعريف التوظيف:

لقد أشار كوتلر وآخرون إلى مسألة دمج التوظيف والاستقطاب والاختيار معاً في كثير من الأحيان. فالتوظيف يتعلق بالأنشطة والممارسات التي تستخدمها المؤسسات لجذب المترشحين المرغوب فيهم ومن ثم اختيار الأنسب منهم وتعيينهم، وأما الاستقطاب فيشمل تقنيات وطرق جذب أكبر عدد ممن تتوفر فيهم الصفات المطلوبة للوظيفة بهدف اختيار الأنسب من بينهم.

بينما يهتم مديرو الموارد البشرية أولاً بضمان أن جميع الأنشطة بالمؤسسة مزودة بالموظفين المناسبين وبالتالي تكون قادرة على سد حاجتها من الموارد البشرية التي تلزمها لأداء نشاطها وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن عملية التوظيف تعد من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية¹.

كما يقصد بالتوظيف "توفير العمالة اللازمة للمؤسسة من حيث الكم والنوع المطلوب، عن طريق جذب واستقطاب مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار الأفضل منهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، بهدف اتخاذ قرار التعيين"².

ويعرفه J. P. Citeam بأنه "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، مكتسبات علمية، ...) ومتطلبات المنصب"³.

¹ Torrington Derek, Hall Laura, Atkinson Carol, Et Al, "Human Resource Management". Pearson UK, 2020. P07.

² أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، " إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل - الأغواط - الجزائر -"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص ص 39 - 57، بالتصرف، ص 43.

³ طي نادية مرجع سبق ذكره، ص 128

2.1. أهمية التوظيف:

يعتبر التوظيف أهم وظائف إدارة الموارد البشرية كونه السبب الرئيسي لوجودها، فعلى مر العصور لم تكن عملية إيجاد اليد العاملة المناسبة لطبيعة الشغل كما ونوعاً بالأمر الهين، ولهذا السبب كان لابد من وضع مسؤول أو شخص قائم على هذه العملية، وتطور الوضع مع توسع الأعمال وكبر حجمها. ومن هنا برزت الأهمية الكبيرة لوظيفة التوظيف بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها¹:

- تلعب دور أساسي في إنجاح الإستراتيجية المسطرة للموارد البشرية؛
- تجنب توظيف الشخص الخطأ والذي قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة خاصة في بعض الوظائف الأساسية؛
- ترشيد المصاريف وتقليل التكاليف والأعباء الزائدة كما هو في حالة التوظيف الغير مدروس؛
- تلبية حاجات المؤسسة من العمالة بما يتوافق واحتياجاتها.

3.1. مهام التوظيف:

ويتضمن التوظيف القيام بجملة من المهام، من بينها²:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته بهدف تحديد متطلباته؛
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات المؤسسة؛
- صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات؛
- جذب واستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها ومن ثم اختيار الأنسب منها؛
- تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم نهائياً لشغل المناصب المتاحة والمباشرة الفعلية في العمل.

¹أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، بالتصرف، ص 43، 44.

²مانع سيرينة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 24.

2. مراحل التوظيف:

يتم تعريف مراحل التوظيف على أنها الطرق والإجراءات التي يتم من خلالها تقييم المتقدمين للوظيفة وقياس مهاراتهم مقارنة بتلك المحددة في معايير التوظيف. وتختلف مراحل التوظيف من مؤسسة إلى أخرى فهناك مثلاً من يعتمد على مقابلات الاختيار والاختبارات وما إلى ذلك. لكن بشكل عام يتضمن التوظيف الخطوات التالية، والمتمثلة في¹:

أ. **الاستقطاب:** ويعتبر المرحلة الأولى والأكثر أهمية ويقصد به عملية البحث وإيجاد الأفراد المناسبين لتلبية احتياجات المؤسسة من العمالة، فهو عملية تهدف إلى جذب أفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، والتي تتمتع بالمهارات والخبرات والمؤهلات اللازمة للقيام بالمهام والأدوار المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ب. **الاختيار:** وهو جملة من العمليات الإدارية التي يتم بمقتضاها تقييم قدرات المترشحين وانتقاء الأفضل من بينهم لشغل الوظيفة، وتتم عملية الاختيار عبر خطوات أهمها²:

- الفحص الأولي للمترشحين: وهذا لمعرفة مدى مطابقتها لملفاتهم مع الشروط التي وضعتها المؤسسة؛
- استكمال نموذج الطلب: بالنسبة للملفات المقبولة مبدئياً؛
- اختبار العمل: بهدف قياس معارف ومهارات المترشحين وكذا سماتهم الشخصية؛
- المقابلات: وتهدف إلى اختبار المترشحين بشكل مباشر من طرف مختصين لمعرفة سلوكياتهم وتصرفاتهم؛
- التحقيق في خلفية المترشح: إن كان قد شغل وظيفة أخرى وتركها لسبب ما؛
- الفحص الطبي: وذلك حسب متطلبات الوظيفة.

ت. **التعيين:** وهو آخر خطوة حيث يتمثل في المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة عن طريق التأكد من البيانات المقدمة للمؤسسة والحصول على موافقة الإدارة العامة على الأفراد المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

¹ محمد بشير، مريم فاطمي، "إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل"، مجلة الروايز، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص 54-65، بالتصرف، ص 57-62.

² أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 46، 45.

ومن هنا نستنتج أن التوظيف وظيفة جد هامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية فهو عملية اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين للوظائف المتاحة في المؤسسة، فهو يهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء المهام، وذلك عبر عدة مراحل متسلسلة تظهر لنا الدور المحوري لعملية الاستقطاب ضمن سيرورة عملية التوظيف، فكلما كان الاستقطاب موجها بشكل جيد كلما زادت فرصة المؤسسة أكثر في استقبال طلبات مترشحين متميزين وبالتالي تتوسع دائرة الاختيار لديها لتنتهي بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي يمكن القول بأن الاستقطاب يعد جوهر عملية توظيف الموارد البشرية وأساسها.

المطلب الثاني: ماهية الاستقطاب:

1. مفهوم الاستقطاب:

إن مبدأ عملية الاستقطاب يتمثل أساسا في التأثير على أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ودفعهم نحو الترشح لشغل المناصب المتاحة بالمؤسسة، مما يتيح أمامها فرصة انتقاء وتعيين الأفراد المناسبين لها. ويشير مفهوم الاستقطاب إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"¹. فالاستقطاب يساعد على تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، من خلال جملة من الخطوات والأساليب التي من شأنها التأثير على أكبر عدد من الأفراد المناسبين، وتقييم مهاراتهم وكفاءاتهم، واختيار أفضلهم.

1.1. تعريف الاستقطاب:

يرى كل من (Cenzo & Robbins, 1996) "أن عملية الاستقطاب تعبر عن ثنائية تجمع بين الفرد والمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يمثل الاستقطاب حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار"². ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه "ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها"³؛ ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من المراحل والعمليات التي تقوم بها المؤسسات بهدف الحصول على

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري، "استقطاب الموارد البشرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، الأردن، 2020. ص 341-363. ص344.

² بشايرة محمد، "واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص ص 01-21. بالتصرف، ص 09.

³ قرواط نوري، "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019. ص51.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

مرشحين ملائمين للملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة، كما يعتبر الاستقطاب الأساس الذي تقوم عليه عملية الاختيار والتعيين، لما له من أثر إيجابي على المؤسسة ككل¹. وبشكل مجمل الاستقطاب هو عبارة عن " ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف"².

وبناء على ما سبق طرحه من تعريفات نستخلص أن عملية الاستقطاب تعد أهم مراحل التوظيف وهو عبارة عن نظام موجه، هدفه الأساسي إيجاد الشخص المناسب لشغل وظيفة معينة، له مدخلاته والمتمثلة في المترشحين لهذه الوظيفة وله مخرجاته وتمثل في مجموعة منتقاة من الأفراد المؤهلين ليتم الاختيار بينهم، أما المراحل والوسائل المستخدمة فهي تعبر عن العمليات المتعلقة بهذا النظام، وبالتالي يمكن القول أن نجاح عملية التوظيف مرتبط بنجاح مرحلة الاستقطاب.

2.1. أهمية الاستقطاب:

اتفق الباحثون والمفكرون في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية مرحلة الاستقطاب ضمن عملية التوظيف فهي تعتبر:

- أول مرحلة من مراحل التوظيف حيث أنها تسبق كلا من الاختيار والتعيين؛
- لها تأثير كبير في بناء وتحديد نوع قوة العمل الفعالة؛
- تتطلب مهارة وكفاءة خاصة في القائمين عليها؛
- تتطلب دراسة مسبقة للبيئة والمجتمع الذي سوف توجه إليه.

كما أنه ومن أجل نجاح عملية الاستقطاب وجب البحث والتحري واستهداف أفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمالة من خلال جمع البيانات والمعلومات، وتسخير الوسائل والموازنات اللازمة لذلك، أي بمعنى آخر رسم خطة إستراتيجية هدفها سد حاجة المؤسسة من العمالة من خلال تحليل بيئة الأعمال وتسخير الوسائل الضرورية (مالية، مادية وبشرية) لجذب مورد بشري كفاء من شأنه أن يؤثر إيجاباً على إنتاجية وفعالية المؤسسة³.

¹ أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 44.

² طيبي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ إيمان بن طاجين، "تأثير الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة: دراسة حالة فرع العجائن"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2020، ص ص 239-258، بالتصرف، ص 247.

3.1. أهداف الاستقطاب:

ويسعى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها خدمة المؤسسة والأفراد نذكر من بينها¹:

- توفير عدد كاف من المترشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تسهيل عملية الاختيار وتقليل أعبائها من خلال توجيه عملية الاستقطاب نحو جذب فئة معينة بموصفات خاصة مناسبة لطبيعة الوظائف المتاحة؛
- العمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- العمل على استهداف الأفراد المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب مثلاً، ويسهم أيضاً في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للكفاءات البشرية.

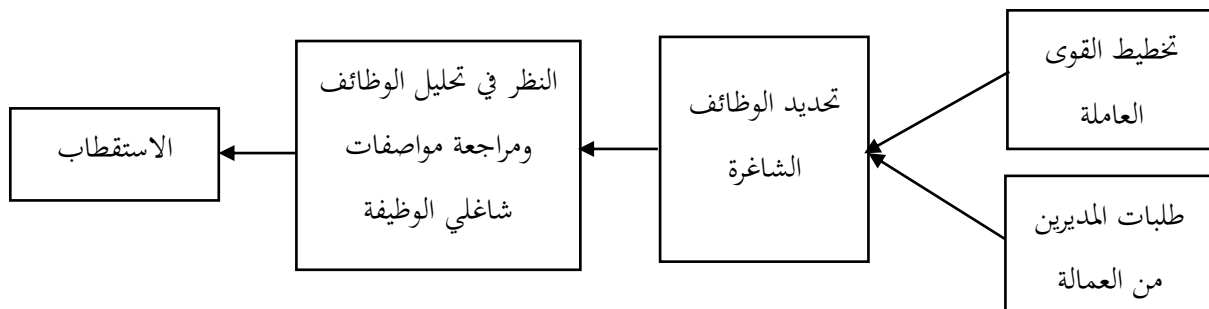
2. مراحل الاستقطاب ومصادره:

1.2. مراحل الاستقطاب:

حتى تحقق عملية الاستقطاب الغاية المرجوة منها فإنها تمر بعدة خطوات، يمكن توضيحها من خلال

الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: بدر بن أحمد بن علي العمري، "استقطاب الموارد البشرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر،

الأردن، 2020. ص 341-363. ص 347.

¹ طيبي نادية، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 130.

لقد قدم لنا هذا الشكل مخططاً توضيحياً لأهم المراحل التي تمر بها عملية استقطاب الموارد البشرية، والتي تتمثل أساساً في¹:

- أ. **تخطيط القوى العاملة:** أين يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والذي يكون طبقاً لمخطط الإنتاج والعمل المسطرة للفترة القادمة كخطوة أولى؛
 - ب. **طلبات المديرين من العمالة:** وهنا يتم تحديد كم ونوع العمالة المطلوبة ومواصفاتها من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية وأيضا القدرات والمهارات التي تتلاءم والوظائف المتاحة؛
 - ت. **تحديد الوظائف الشاغرة:** تمكّن الخطوتين السابقتين إدارة الموارد البشرية من بناء تصور كامل حول عدد الوظائف الشاغرة من جهة وتحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جهة أخرى كما توضح أهم المواصفات المطلوبة لشغاليها؛
 - ث. **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** وفي هذه المرحلة يتم التركيز بدقة على متطلبات الوظائف المتاحة من حيث الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها ، كما يتم مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في المتقدمين لشغلها من حيث المؤهل الدراسي الخبرة العملية، وغيرها.
- وبعد هذه الخطوات يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وذلك باستخدام عدة وسائل من شأنها تسهيل عملية الاستقطاب سواء كان داخلياً أو خارجياً وذلك وفق سياسة المؤسسة وطرق عملها.

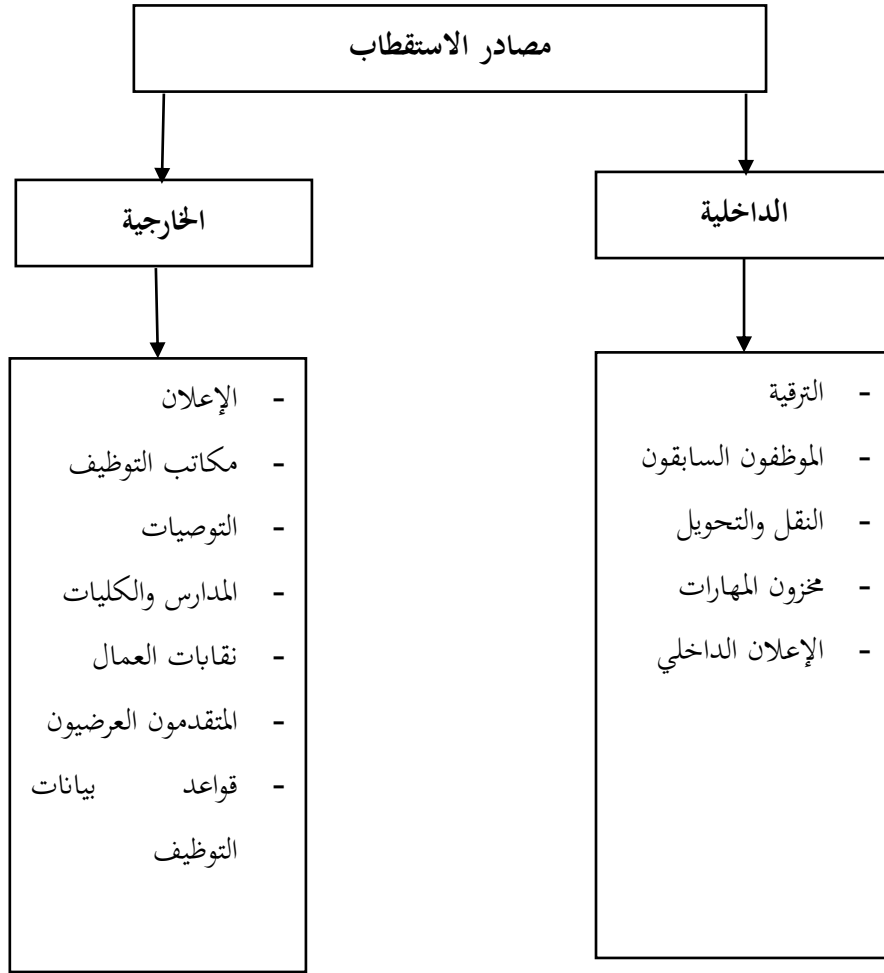
2.2. مصادر الاستقطاب:

تعدد المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف استقطاب الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف المتاحة، فمنها مصادر داخلية ويتم من خلالها "شغل الوظائف الشاغرة بواسطة تسكين موظفين من داخل المؤسسة"²، ومصادر خارجية تهدف إلى جذب العمالة من خارج المؤسسة، وأخرى حديثة أدت إلى ظهور توجه جديد في عملية الاستقطاب والتوظيف نتيجة اعتمادها للتكنولوجيا الحديثة في الاتصال والإعلام وهو ما يسمى بالاستقطاب الإلكتروني وهو بدرجة أيضاً في خانة الاستقطاب الخارجي. ويمكن تلخيص أهم هذه المصادر في الشكل الموالي

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري، مرجع سبق ذكره، ص 346.

² دلال أحمد مصطفى عارف، "مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية -دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية (الوطنية)-"، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 2، 2019، ص ص 167-186.

الشكل رقم (12): مصادر الاستقطاب



المصدر: داودي أحمد، "دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث، 2018، ص 386، (بالتصرف).

يهدف حفز الأفراد العاملين المميزين بالمؤسسات على العمل أكثر والمحافظة على ولائهم تُوِي إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الأهمية القصوى في شغل المناصب المتاحة للأفراد العاملين فيها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للوظائف الشاغرة، مستعينة في ذلك بالمصادر الداخلية للاستقطاب عن طريق الإعلان الداخلي سواء باستخدام لوحات الإعلان أو الإعلان المنشور، أو عن طريق التوصيات الإشرافية والتي من شأنها ترشيح الأفراد المناسبين للمناصب المتاحة، وبناء على هذا يتم اللجوء إلى¹:

¹ بشايرة محمد، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 11.

- **الترقية:** تلجأ معظم المؤسسات إلى اعتماد مبدأ الترقية كمصدر داخلي لسد الفراغات في بعض المناصب، حيث أن الترقية تمكن من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مناصب أعلى، وتعتبر الترقية من المسائل الحساسة جدا بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة، وذلك لاعتمادها على عدة معايير علمية وعملية بهدف تحقيق العدالة والأحقية في الترقية والابتعاد عن الأسس الاستثنائية والمحسوبة؛
 - **النقل والتحويل:** والمقصود به نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، أو حتى من قسم إلى آخر وهذا بهدف سد الفراغات في المناصب من الداخل، كما أن النقل والتحويل من شأنه خلق توازن في توزيع الوظائف بين الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - **الأفراد السابقون:** والمقصود بهم الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة ولهم الرغبة بالعودة للعمل وكانت لهم تجربة أداء مميزة مما يجعلهم ضمن الفئة التي يمكن أن تستقطبها المؤسسة باعتبارهم مصدرا داخليا هاما لسد بعض الوظائف.
 - **مخزون المهارات:** ويعتبر من أهم المصادر الداخلية للتوظيف بل وأهمها، حيث يكشف المخزون عن المهارات المتوفرة بالتفصيل وكذا عن رغبتهم مما يسهل عملية الترقية والنقل واختيار الأفراد المناسبين حسب الوظائف المتاحة¹.
- أما في حالة عدم توفر المؤسسة على الأشخاص المطلوبين لشغل المناصب الشاغرة، وفي حالة وجود نقص في الموارد البشرية نتيجة التوسع في الأعمال، أو حتى في بعض المواقف المؤقتة التي قد تستدعي عمالة إضافية يتم اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الخارجية كثنائي مصدر للاستقطاب مستعينة في ذلك بأخصائيين في مجال التوظيف والاستقطاب. حيث يتم الاستقطاب الخارجي عن طريق²:
- **الإعلان:** ويعتبر من أهم الأساليب المعتمدة في الاستقطاب، فالمؤسسة تقوم بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية مستعينة في ذلك بمختلف وسائل الإعلام كالصحف والمجلات والدوريات وكذا الراديو والتلفزيون ولوحات الإعلان، وهذا طبقا لإمكانيات جهة العمل (المؤسسة)، ونوع الكفاءة المطلوبة للعمل؛

¹ فطيمة زعر، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016، ص 66.

² بدر بن أحمد بن علي العمري، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 351، 352.

● مكاتب العمل الحكومية: ويطلق عليها أيضا في بعض الدول بوكالات الاستخدام، وهي مكاتب أو مؤسسات حكومية مهمتها الأساسية جرد وإحصاء العاطلين عن العمل وتسجيل بياناتهم وكافة المعلومات المتعلقة بهم، وتشكل بذلك مصدرا هاما للمورد البشري، كما تلعب دور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن العمال؛

● المؤسسات التعليمية: تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، خاصة في حالة وجود علاقات جيدة واتفاقيات شراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات الأعمال بهدف الاستفادة من الخريجين بما يتلاءم ومتطلبات العمل؛

● النقابات العمالية: تتحكم النقابات العمالية في بعض الدول خاصة الأوروبية منها في العروض من العمالة عن طريق إبرامها اتفاقيات بينها وبين أصحاب العمل على أن يتم الاختيار من بين أعضاء النقابة فقط؛

● المنظمات المهنية: حيث تقوم هذه المنظمات بتأهيل أعضائها في مجالات معينة، عن طريق تدريبهم وحصولهم على شهادات مهنية تمكنهم من الولوج إلى سوق العمل، مثل جمعيات المحاسبين والأطباء والمهندسين وغيرها؛

مؤخرا أضحت الانترنت من العوامل المسرعة لعملية الاستقطاب، فالإنترنت قامت بتوسيع سوق العمالة من محلي إلى دولي واحتدمت معه المنافسة على الكفاءات فظهر ما يسمى بالاستقطاب الإلكتروني، وقد خلصت مختلف الدراسات إلى أن الانترنت سيبقى الموجه الأساسي للاستقطاب في السنوات القادمة. حيث تستعمل الانترنت في الإعلان عن الوظائف داخليا وخارجيا وجذب الأفراد المؤهلين بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة، وكذا ثقافة المنظمة وهويتها، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن جهة التوظيف¹.

¹ خالصة زواوي، هدى معيوف، "تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 47-60، بالتصرف، ص 49، 50.

3. العوامل المؤثرة في عمليتي الاستقطاب والتوظيف:

بصفة عامة تتأثر عمليتي الاستقطاب والتوظيف بعدة عوامل قد تشكل في بعض الأحيان قيودا تحد من عملية الاستقطاب وتكبلها إن لم يتم مراعاتها والاهتمام بها، ومن بين هذه العوامل¹:

أ. **الصورة الذهنية عن المؤسسة:** ويقصد بها الانطباع الذي تحدته المؤسسة في أذهان الأفراد في المجتمع، وتنعكس أحيانا في سمعتها، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة كلما انعكس ذلك عليها إيجابا من خلال زيادة عدد الكفاءات المقبلة على التوظيف لديها والعكس صحيح، ومن أهم العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية مدى مصداقية المؤسسة والتزامها بمسئوليتها الاجتماعية نحو الأفراد العاملين بها، وكذا طريقة تعاملها معهم كما تظهر من خلال ولاء عمالها وإيمانهم بها، بالإضافة إلى توافر أنظمة الأجور مناسبة وظروف عمل آمنة وغيرها.

ب. **جاذبية الوظيفة:** وتظهر هذه النقطة في طبيعة الوظيفة الشاغرة ومكانها ضمن هيكل المؤسسة، فإن كانت الوظيفة بمواصفات مرموقة وبأجر محفز وشروط مناسبة فإنها ستلقى عروضاً جيدة من المترشحين لها مما يوسع مجال الاختيار أمام المؤسسة وبالتالي تتمكن من انتقاء الأنسب لها.

ت. **السياسيات الداخلية للمؤسسة:** وتعد من أهم العوامل حيث أن سياسيات المؤسسة اتجاه عاملها يعتبر عاملا مهما خاصة فيما يتعلق بإمكانية الترقية والاحتفاظ بموظفيها واستقرارهم وذلك لما له من أثر جد كبير على عملية الاستقطاب، حيث أنها تمنح للمقبلين على الوظيفة درجة عالية من الأمان والطمأنينة مما يسهم في جذب عدد كبير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة.

ث. **التأثيرات الحكومية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات المتعلقة بعملية الاستقطاب والتوظيف في بيئة معينة والتي من شأنها عرقلة عملية الاستقطاب في بعض الأحيان، كشروط الجنسية، أو الخدمة العسكرية في بعض الدول.

في حين قام الباحث (بدر بن أحمد بن علي العمري) بتقسيم العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، والمتمثلة فيما يلي¹:

¹زواوي مكرم، "دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعرييج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د)، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2018/2017، بالتصرف، ص 162، 163.

أ. **عوامل البيئة الخارجية:** وتشمل كافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ضمن البيئة العامة (الكلية) أو البيئة الخاصة (الجزئية) والتي يصعب التحكم بها، ومن شأنها التأثير على عملية الاستقطاب، وتضم: سوق العمل، صورة وسمعة المؤسسة، الاعتبارات القانونية، وغيرها؛

ب. **عوامل البيئة الداخلية:** وتشمل كل ما تمتلكه المؤسسة وتستطيع التحكم به، والتي تؤثر مباشرة على عملية الاستقطاب، وتنتج هذه العوامل بسبب السياسية الداخلية للمنظمة، وتتمثل في: فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها نقطة الانطلاق لتحديد الحاجة من الأفراد، معرفة المؤسسة بموظفيها ودرايتها بخبراتهم وكفاءاتهم والذي من شأنه تحديد مصدر الاستقطاب (سواء داخلي أو خارجي)، وكذا الإستراتيجية التنظيمية فمثلا إن كانت إستراتيجيتها تركز على تلبية التكاليف فإنها غالبا ستستعين بالموارد الداخلية في الاستقطاب، أما إن كانت تنتهج إستراتيجية التمايز فإنها ستستخدم الاستقطاب الخارجي للحصول على موارد بشرية مميزة، وأيضا العوامل التنظيمية والمرتبطة بالجهود المبذولة في عملية الاستقطاب والموازنات والأساليب المعتمدة.

كما أكدت عدة دراسات على وجود جملة من العوامل المؤثرة هي الأخرى على عملية استقطاب الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات منها بصفة خاصة وتوظيفهم، والتي من بينها²:

أ. **أسلوب تنمية المسار المهني:** وتعتبر أحد عوامل جذب الموارد البشرية، حيث يحرص المورد البشري أثناء بحثه عن العمل للالتحاق بمؤسسة تضمن له تطوير قدراته من خلال فرص التنمية والتكوين والتدريب، واستفادته من الترقية؛

ب. **بناء سمعة المؤسسة:** تعد من المزايا التي تسعى المؤسسة لاكتسابها من خلال سعيها للحصول على بعض الشهادات الدولية كشهادة الإيزو المتعلقة بالجودة أو بحماية البيئة أو بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تعد حافزا لجذب كفاءات بشرية متميزة؛

ت. **سياسة دفع الأجور والرواتب:** وتعتبر أنظمة الأجور والرواتب من أهم الدوافع المحفزة للموارد البشرية للالتحاق بمؤسسة ما، بل قد تكون أول العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب، ويعبر عنها اقتصاديا

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري، مرجع سب ذكره، بالتصرف، ص 358، 359

² ثامر قويدري، "كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، جانفي 2021، ص ص 120، 134. بالتصرف، ص 129، 130.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كألية لاستقطاب الموارد البشرية

بذلك المقابل المادي لقاء ما يبذله الفرد من جهد عضلي وفكري في الوظيفة التي يشغلها. فكلما كانت الأجور وتبعاتها مغرية أكثر كلما كانت أكثر تحفيزا لالتحاق الكفاءات البشرية بهذه المؤسسة دون غيرها. وعموما ينبغي أن تتميز هذه السياسة بما يلي:

- يجب أن تكون الأجور والرواتب مغرية، تنافسية بالمقارنة مع مؤسسة من نفس التخصص والمجال؛
- يجب أن تتضمن علاوات تحفيزية تحصل بشكل موضوعي لتشجيع الموظف على البذل وعدم التخاذل؛
- يجب أن ترفق هذه السياسة بتعويضات ومزايا تبعث الموظف على الاستقرار والثبات في العمل أكثر. من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الجزء من بحثنا يمكننا القول بأنه على كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها أن يتوفر لديها مورد بشري بالكم والنوع المناسب والكفاءة المطلوبة، الأمر الذي يتطلب منها تخطيط وتحليل وتحديد ومن ثم استقطاب العمالة المطلوبة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، آخذة في الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب والتي من شأنها أن تسهم في نجاح عملية استقطاب الكفاءات أو تكون سببا في فشلها وبالتالي عدم حصول المؤسسة على احتياجاتها من المورد البشري الكفء مما قد ينعكس سلبا على أدائها وحتى على وجودها في سوق العمل.

المبحث الثالث: الإطار النظري نظام الأجور والحوافز

تمهيد:

تعتبر عملية تصميم نظام الأجور والحوافز إحدى أهم الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية، فهي من مهامها الرئيسية والتي لها دور كبير ومؤثر في قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها كما بينته العديد من الدراسات في هذا المجال والتي خلصت في مجملها إلى أن للأجور والحوافز أهمية بالغة في استقطاب الكفاءات البشرية من جهة والاحتفاظ بها من جهة أخرى، كما أنها تعزز رغبتهم على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم اللازمة لإنجاز وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. كما تعتبر كل من الأجور والحوافز نمطا من أنماط التعويضات التي يتحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله، وبالتالي فهي أعباء تتحملها المؤسسة ويجب أن تحسن استغلالها. ومن هنا وجب علينا التطرق لمفهومها وأهم النظريات المتعلقة بها، وهذا ما سنطرحه في هذا الجزء من الدراسة.

المطلب الأول: الأسس النظرية لنظام الأجور:

1. مفهوم نظام الأجور مفهومه ونظرياته:

1.1. مفهوم الأجور:

يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمرادف لها، بينما يقصد بالتعويضات كافة الاستحقاقات المباشرة (المادية) وغير المباشرة (المعنوية) التي يتحصل عليها الفرد العامل مقابل أداء أعماله وإنجاز مهامه، ومن شأن نظام التعويضات تحقيق جملة من الأهداف، كاستقطاب الكفاءات، أو رفع مستوى الأداء، أو تحقيق الرضا الوظيفي، وهي أداة تستخدمها الإدارة، وتقوم بتعديلها وفق احتياجات العمل وطبقا للموارد المتاحة¹.

وعند الحديث عن مفهوم الأجور يُفتح باب واسع للنقاش خاصة مع اختلاف الترجمات والمسميات في الوطن العربي، ففي المشرق العربي مثلا كالعراق ولبنان وغيرها فتستخدم كلمة رواتب وأحيانا كلمة معاشات للدلالة على الأجر، أي أنه في هذه الحالة الراتب يعني الأجر، أما في فرنسا فالمرشح الفرنسي يفرق بين المصطلحين -الأجور والرواتب- فالأجر يقصد به ما يدفع للعاملين لقاء ما يقومون به من عمل، بينما الراتب يقصد به ما يدفع للموظف نتيجة لوضعه الوظيفي، أي أنه ربط الأجر بالعامل والذي يطلق عليه الأجير، أما الراتب فقام بربطه بالموظف أو الوظيفة والتي تعرف حسب (Flippo,1976) على أنها مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي، كما أن الوظيفة يتم تأديتها في مؤسسة ذات كيان².

وللتعمق أكثر في فهم الفرق بين الأجور والرواتب ارتأينا ذكر بعض الفروق التي لخصها الشهري من وجهة نظره نقلا عن شيخة سلطان الرويس وليلى عبد الله السرحاني، وهي كالتالي³:

- غالبا ما يدفع الراتب بصفة دورية نهاية كل فترة زمنية وغالبا كل شهر، أما الأجر فيتم دفعه عند إنجاز العمل أو على أساس نسبة الانجاز خلال مراحل العمل، حيث أن الأجر يستخدم عند الدفع على أساس القطعة أو كمية الإنتاج؛

¹ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 189.

³ شيخة سلطان الرويس، ليلى عبد الله السرحاني، " أثر الأجور والرواتب على الموازنة الاقتصادية وانعكاساتها على تنمية القطاع الحكومي (التعليم أمودجا)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 5/1، جوان 2017، صص 105-123، بالتصرف، ص 108، 109.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- ما يدفع للموظفين شاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية يسمى راتباً، بينما ما يدفع للعاملين شاغلي الأعمال المصنعية يسمى أجراً.

كما يشار بأن مصطلح الراتب أكثر استخداماً في القطاع الحكومي، في حين أن مصطلح الأجر يستخدم أكثر في القطاع الخاص. أما الراتب يكون في شكل مبلغ متساوي كل شهر وهذا يوفر شعوراً بالطمأنينة والاستقرار المالي للموظف، على عكس الأجر الذي يختلف باختلاف العمل المنجز أو شرط العقد أو غير ذلك من المتغيرات. إلا أنه وفي العموم لا يوجد اختلاف جذري بين المصطلحين فهما مترادفين وكلاهما يشير إلى المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل بغض النظر عن صفته أو طريقة الدفع¹.

وقد عرف كل من (السالم وصالح، 2000) الأجر من ناحية نقدية بأنه: "مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما ينجزه من أعمال"، ومن ناحية الأجر الحقيقي فقد عرفه بأنه: "مقدار السلع والخدمات التي يستطيع العام لأن يشتريها بواسطة أجره النقدي لإشباع حاجاته"². وعرفه آخرون بأنه: "المبلغ الذي يتقاضاه الفرد العامل مقابل تأجيله لقوة العمل التي يمتلكها لصاحب العمل بهدف إنتاج السلع أو الخدمات، وهو تعويض يتحصل عليه العامل عن الأداء الذي قدمه"³، وهو تقريبا ما أشار إليه Ferrary حيث عرفه بأنه: المكافأة المترتبة على نشاط الفرد العامل مقابل قوة عمله"، أما سنان الموسي فقد اعتبر الأجور وسيلة لإشباع حاجات العمال، وهو يشكل في ذات الوقت وسيلة لتحفيزهم على العمل، إلا أنه يجب ومن أجل تحقيق التوازن أن تتناسب الأجور كتكلفة تتحملها المؤسسة أو صاحب العمل مع ما يحققه الفرد العامل فيها من عوائد⁴.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الرواتب أو الأجور هي المقابل النقدي الذي يتحصل عليه الفرد العامل من طرف صاحب العمل (شخص أو مؤسسة) نظير ما أنجزه من عمل أو ما بذله من جهد بهدف إرضائه وإشباع حاجاته ودفعه نحو العمل أكثر.

¹ شيخة سلطان الرويس، ليلي عبد الله السرحاني، نفس المرجع السابق، ص 109.

² م.م. حسين وليد حسين، م.م. أحمد عبد محمود، م.م. رسل سلمان نعمة، "أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 2016، ص ص 107-133، بالتصرف، ص 117.

³ ونوغي فتيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2015/2014، ص 91.

⁴ خذري توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات -دراسة حالة شركة الامنت عين التوتة -باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2019/2018، بالتصرف، ص 69.

2.1. النظريات المحددة لنظام الأجور:

على عكس المنظور الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والنظرة الإنسانية للعاملين والذي اعتبر الأجر حقا من حقوق الفرد العامل لقاء مشاركته في العملية الإنتاجية وفي رفاهية المجتمع، فقد تبنت الأنظمة الرأسمالية مجموعة من النظريات التي تعبر عن فلسفتها ونظرتها القائمة على اعتبار العلاقة التي تربط بين العامل (الموظف) ورب العمل بغض النظر عن طبيعته (فرد أو مؤسسة اقتصادية أو دولة) تقوم أساسا على تحقيق منفعة أصحاب العمل بالدرجة الأولى أما الأجور فهي عبارة عن تكاليف يتحملها صاحب العمل وتؤثر على حجم الأرباح، وبالتالي تم إهمال الجانب الإنساني والذي يعد أهم مؤثر ومتأثر في هذه العلاقة. ومن بين النظريات هذا الاتجاه¹:

أ. **نظرية حد الكفاف:** ووفق هذه النظرية يتم تحديد الأجر على أساس الحد الأدنى للمعيشة (حد الكفاف) دون زيادة أو نقصان، بحيث أن الأجور تتغير وفق زيادة أو انخفاض هذا الحد في المجتمع. ووفق هذه النظرية فإن استلام العاملين لدخول تفوق ما يلزم لسد حاجاتهم الأساسية سيؤدي إلى إنفاقها في اقتناء السلع الكمالية مما قد يرتفع مستواهم المعيشي ويكثر تزاجهم وبالتالي يكثر الإنجاب فيزداد بذلك عددهم عما هو مطلوب، فيزداد عرض العمل، وتقل الأجور تبعا لقانون العرض والطلب.

وقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث أن ارتفاع المستوى المعيشي وزيادة الأجور لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة النسل، وقد أثبتت الإحصائيات أن أكثر الشعوب رفاهية أقلها إنجابا والعكس صحيح؛ كما أن ارتفاع الأجور سينعكس إيجابا على الطلب على السلع والخدمات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا، أما انخفاض الأجور فسيؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين وقلة إنتاجهم ويزيد من دوران العمل وبالتالي تعرض أصحاب العمل للخسائر.

ب. **نظرية تناسب الأجر مع الإنتاجية:** وترجع أصول هذه النظرية إلى أعمال فريدريك تايلور والذي عمل على دراسة الوقت والحركة وزيادة الإنتاجية، وركز بالمقابل على وجوب حصول العاملين على أجور تتناسب مع ما يحققونه من إنتاج، حيث ربط الزيادة في أجر العامل بالزيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبله، والعكس صحيح.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 190-193.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

إلا أن هذه النظرية أيضا واجهت انتقادات كونها أهملت تأثيرات العرض والطلب على سوق العمالة، كما أنها ترهق العامل وتضطره إلى بذل جهد أكثر من طاقته بهدف الحصول على زيادة في أجره وتهمل الجانب الإنساني له. فهي بالتالي تخدم أصحاب العمل على حساب العاملين.

ت. نظرية **مخصص الأجور**: وأساسها العلاقة بين المبالغ المخصصة للأجور من جهة، وعدد العاملين المطلوب لأداء ذلك العمل من جهة أخرى. فكلما قل عدد العمال المطلوبين مع ثبات المبالغ المخصصة زادت معدلات الأجور والرواتب المدفوعة للعاملين والعكس صحيح. كلما زاد عدد العاملين قلت أجورهم وذلك أن المبلغ المخصص للأجور يبقى ذاته ولا يتغير مهما كان عدد العاملين.

3.1. أهمية الأجور وأهداف نظامها:

أ. **أهمية الأجور**: للأجر تأثير كبير ومباشر على متغيرات السلوك التنظيمي، بالرغم من أنه ليس العامل الوحيد المشكل للرضا الوظيفي إلا أن له دور أساسي في عملية حفز الموظفين ودفعهم للعمل، ومن هنا تبرز أهمية الأجر كعامل محفز بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى كونه¹:

- وسيلة ضرورية لإشباع حاجات الفرد الأساسية لبقائه وأمنه النفسي والمجتمعي؛
- يخفف من حدة التوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا؛
- يشعر الفرد العامل بأهميته في مكان العمل الذي ينتمي إليه ويرتفع أدائه ويزيد من إنتاجيته؛
- وسيلة لتعزيز ولاء الأفراد لمؤسسات عملهم والحفاظ على الكفاءات؛
- وسيلة أساسية لاستقطاب الكفاءات الضرورية لعمل المؤسسة؛
- تعتبر الأجور محركا للعرض والطلب، وتمثل وسيلة لتوزيع الدخل؛
- أهم عوامل تماسك المجتمع فهي تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى، كما تعتبر المحرك الأساسي للقدرة الشرائية، فارتفاع الأجور المرتبطة بالإنتاجية يقابله زيادة الرخاء وتحقيق النمو الاقتصادي، أما زيادة الأجور المصاحب بزيادة الأسعار يؤدي إلى التضخم والركود.

¹ سالم شرماط، سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص ص 157-174 بالتصرف، ص 160، 161.

ب. أهداف نظام الأجور:

عند تصميم وبناء نظام للأجور تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها إلى¹:

- **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل أساسا في التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد، وقد تزايدت أهمية هذه الخدمات خاصة مع انتقال المجتمعات من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية والتي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير التكنولوجيا والحفاظ على قوة العمل في مختلف الصناعات.
- **الأهداف التنظيمية:** إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات من خلال تقديمها للخدمات الاجتماعية للأفراد العاملين بها هو تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية، والتي من بينها:
 - الاحتفاظ والإبقاء على الأفراد العاملين؛
 - الحفاظ على مستوى الأفراد اقتصاديا، بما يتناسب مع ظروف الاقتصاد الاجتماعية؛
 - تقديم الضمانات اللازمة للأفراد العاملين ضد المرض والعجز وغيرها؛
 - تقليل معدلات الدوران والإجهاذ؛
 - رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين.
- **الأهداف الفردية:** غالبا ما يتجه الأفراد أثناء بحثهم عن العمل إلى المؤسسات التي تقدم إليهم أجورا مغرية بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية المناسبة التي تضمن لهم مستوى معيشي مرضي.

2. أنواع الأجور ومعايير تحديدها:

1.2. أنواع الأجور:

يمكن أن تكون الأجور التي يحصل عليها الأفراد مقابل أدائهم للأعمال الموكلة إليهم بعدة صور منها²:

- أ. **أجور دورية وغير دورية:** ويقصد بالأجر الدوري ذلك الأجر المتكرر والذي يقبضه الفرد العامل عبر فترات دورية مثل الأجر الأساسي، أما الأجر غير الدوري فهو الأجر الذي يحصل عليه العامل على فترات زمنية طويلة نوعا ما ولا تتفق مع دورية الأجر، وهو لا يمثل المقابل الصريح للوظيفة مثل منح المناسبات والأعياد والمكافآت السنوية...؟

¹ م.م. حسين وليد حسين، م.م. أحمد عبد محمود، م.م. رسل سلمان نعمة، " أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 2016، ص ص 107-133، بالتصرف، ص 118، 119.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 119، 120.

ب. **أجور حقيقية وأخرى اسمية:** ويتمثل الأجر الاسمي في المقابل النقدي الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل عمله، بينما يعبر الأجر الحقيقي عن مقدار السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجره النقدي. وبعبارة أخرى هو مقدار الإشباع أو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل من خلال المقابل النقدي الذي يتقاضاه جراء عمله؛

ت. **أجور نقدية وأخرى عينية:** ويقصد بالأجر النقدي مقدار المبالغ المالية النقدية التي يتسلمها الفرد العامل لقاء عمله، وتتكون في الغالب من جزئين أحدهما ثابت وهو ذلك المقدار النقدي الذي يدفع بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري، ...)، والجزء الثاني فيكون متحركا يدفع وفق ظروف عمل معينة أو حسب الجهد المبذول من طرف العامل. أما الأجر العيني فيقصد به المقابل المعنوي الذي يتحصل عليه العامل ويكون على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية، النقل المجاني من وإلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم وغيرها.

كما أدرج كل من صفوان محمد المبيضين وعائض بن صافي في دراستهما أنواعا أخرى مثل¹:

أ. **الأجور الكلية:** وهي الأجور الاسمية مضاف لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى، كبديل العدوى، وبدلات النقل والسكن وغيرها، وهو يمثل إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة، وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على حاجاته، والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المؤسسات لكونه أحد عوامل الجذب وكذا من بين أهم دوافع العمل والحفاظ على الأفراد العاملين خاصة الكفاءات منهم.

ب. **الأجور الإضافية:** وهي الأجور التي يستحقها الفرد العامل مقابل تأديته لبعض الأعمال أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى عمله الأساسي.

بينما أضاف باحثون آخرون نوعا آخر هو:

الأجر بالنسبة: بحيث يكون بنسبة معينة من الحاصل أو الناتج بحصة من الأرباح، وفي هذه الحالة يصبح العمال شركاء في العملية الإنتاجية وبالتالي تحفزهم على زيادة الإنتاج والعمل بجد أكثر².

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 196، 197.

² بغداد تركية، "أثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على الأجور في القطاع الاقتصادي الجزائري -دراسة تحليلية قياسية خلال الفترة (1980-2016)", أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كلي نقدي ومالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، بالتصرف، ص 09.

2.2. معايير تحديد الأجور:

إن مهمة بناء نظام أجري مناسب تعتبر من أكثر المهام صعوبة وحساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تتطلب دراسة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي من شأنها التأثير على نظام الأجور لديها، فكما هو متعارف عليه يجب على نظام الأجر أن يلبي احتياجات الأفراد العاملين بدرجة تدفعهم للعمل بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدافها ويراعي إمكانياتها. ولهذا السبب تستخدم المؤسسات معايير خاصة تمكنها من تحديد مستويات الأجور وفق جملة من الخصائص، ومن بين تلك المعايير¹:

- **الأداء:** ويعتبر من أهم المحددات، فهو يرتبط بالإنجاز ودرجة تنفيذ الأعمال مع مراعاة النتائج المحققة منه، وعلى هذا الأساس لا بد للأجر أن يتناسب مع أداء الفرد العامل؛
- **الجهد:** وهو يعبر عن مقدار الطاقة سواء كانت بدنية أو ذهنية التي يبذلها الفرد في عمله والتي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد الأجر؛
- **الأقدمية:** وتتمثل في الفترة التي قضاها العامل في وظيفة معينة في المؤسسة، والتي تعتبر معيارا مهما في تحديد أنظمة الأجور، حيث أن بعض المؤسسات تولي أهمية لذلك كما تقوم بتقديم علاوات خاصة بالأقدمية؛
- **المؤهل العلمي والخبرة:** ويعتبران من أهم المحددات المعتمدة والتي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد الأجر مباشرة عند التحاق الفرد العامل بالمؤسسة لأول مرة.
- **درجة صعوبة الوظيفة:** ويرتبط هذا المعيار بمواصفات الوظيفة ومتطلباتها، فالوظائف السهلة والروتينية تستحق أجرا أقل من تلك المعقدة أو التي تتطلب قدرا من المسؤولية أو المخاطرة؛
- **المستوى المعيشي:** عند تحديد الأجر لا بد من مراعاة الجانب المعيشي ومستوى الأسعار وذلك بما يلبي حاجات الفرد ويشبعها.

كما أضاف بعض الباحثين معايير أخرى يجب اعتمادها عند تحديد الأجور مثل²:

- **ندرة الموارد البشرية:** وخاصة الكفاءات منها والتي يزيد الطلب عليها مما يجعل الأجور التي تقدم لها تكون أعلى حتى تستطيع جذبها؛

¹ سالم شرماط، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 164.

² م.م. حسين وليد حسين، م.م. أحمد عبد محمود، م.م. رسل سلمان نعمة، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 122.

- أرباح المؤسسة: فالمؤسسات التي تحقق أرباحا عالية تستطيع دفع أجور أعلى على عكس المؤسسات الأقل ربحية؛

- النقابات: قوة تفاوض النقابات تفرض على المؤسسات تحديد أجور جيدة تلي حاجات الأفراد.

3.2. خصائص نظام الأجور:

حتى يكون نظام سليما وصالحا للتطبيق لابد له أن يتسم بجملة من الخصائص، نذكر منها¹:

- العدالة: تعتبر العدالة أولى السمات التي يجب أن تتوفر في نظام الأجر والذي يجب أن تطبق على المستوى الداخلي للمؤسسة بحيث قد تكون في طبيعة الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف في المؤسسة، أو من ناحية الخبرة والكفاءة، كما يمكن أن تكون على المستوى الخارجي أي أن يكون الأجر مساوي لما تمنحه جهات أخرى بالنسبة لذات الوظيفة.

- الوضوح: ويكون ذلك بالتزام نظام الأجر بقواعد واضحة لا لبس فيها يتم من خلالها تحديد الأجر وبحق للأفراد العاملين الاطلاع عليها في أي وقت.

- الشفافية: وذلك بأن يكون نظام الأجر مكشوفاً للجميع ويتجنب السرية التي قد تكون أداة للتمييز بين الأفراد في ذات المؤسسة من خلال إضافة بعض المزايا المالية للبعض بشكل سري.

- الاستقرار: ويقصد به الثبات بحيث لا يتغير نظام الأجور إلا بوجود أسباب موضوعية تتطلب التغيير.

- الارتباط بالأداء الفعلي للأفراد: فالأجر يجب أن يكون بقدر العمل، فالفرد الذي قد يتقاضى أجر أكبر من أدائه ولا يستحقه قد يستهين بالعمل مما يؤدي إلى خسارة المؤسسة.

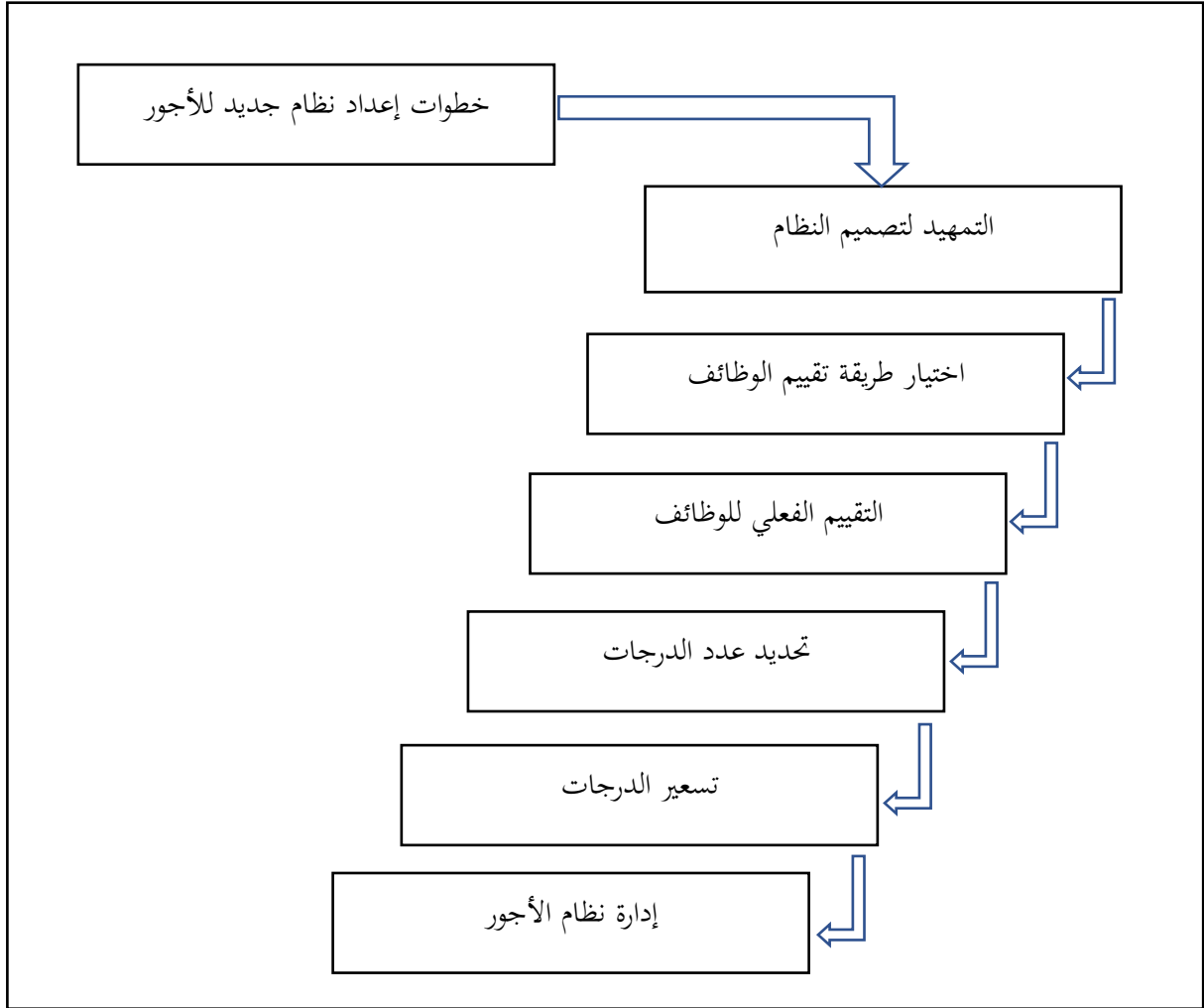
3. تصميم أنظمة الأجور والعوامل المؤثرة فيها:

1.3. خطوات تصميم نظام الأجور:

إن وضع نظام أجري رهن التنفيذ ليس بالأمر السهل بل يستلزم المرور بعدة خطوات منهجية قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى أو من قطاع إلى آخر وذلك بما يتناسب ونوع الوظيفة التي يشغلها الفرد، إلا أن هذا النظام يسعى في مجمله إلى خلق نمط أجري يسهم في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة وخاصة الكفاءات منهم من خلال كسب رضاهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة. ويبرز الشكل الموالي نموذجاً لأهم الخطوات المعتمدة من أجل إنشاء نظام أجري فعال:

¹ بغداد تركية، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 11، 12.

الشكل رقم (13): خطوات إعداد نظام الأجور



المصدر: خذري توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات - دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019/2018. ص 74.

ووفقا للمخطط السابق فإن عملية تصميم نظام الأجور تمر بالمراحل التالية¹:

أ. التمهيد لتصميم النظام: وفي هذه المرحلة يجب:

- الاطلاع على كيفية تقييم الوظائف إن كان بشكل رسمي ومضبوط ووفق قواعد ولوائح واضحة، أم أنه بشكل غير رسمي وودي وفق أسس شخصية ووظيفية.

¹ خذري توفيق، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 74، 75.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- معرفة إذا كان هذا النظام سيصمم داخل المؤسسة وفق مواردها وظروفها، أم سيتم الحصول عليه من مكاتب خبرة مختصة.

- تحديد المسؤول عن تقييم الوظائف، إن كان من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بخبراء خارجيين أو تكوين فريق يضم الطرفين.

ب. اختيار طريقة تقييم الوظائف: يجب على المؤسسة اختيار أنسب طريقة يمكن إتباعها من أجل تقييم الوظائف، ومن أهم الطرق المتبعة في ذلك: الترتيب، الدرجات، مقارنة العمل، النقاط... الخ.

ت. وضع ملامح خطة التقييم: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقديمها كوظائف معيارية للوظائف الأخرى، كما يتم وضع جدول زمني يحدد المدة التي تستغرقها كل خطوة، ثم يتم تحديد تكلفة التقييم (تكلفة القائمين على العملية وتكلفة ساعات العمل، وحتى المكافآت إن وجدت). وأخيرا تعريف العمال بهذه الخطة وأهدافها وأخذ رأيهم بشأنها.

ث. التقييم الفعلي للوظائف: ويتم في هذه الخطوة الشروع في تنفيذ عملية التقييم وفقا للخطة الموضوعة سابقا.

ج. تحديد عدد الدرجات: وهو عبارة عن عدد من الدرجات بحيث تضم كل درجة عددا من الوظائف، والهدف من ذلك هو التمهيد لتسعير كل درجة. وتسمى أيضا بمرحلة تحديد هيكل الوظائف.

ح. تسعير الدرجات: وهنا يتم تسعير كل درجة وكل وظيفة ضمنها وتحديد بداية الأجر ونهايته بما يتناسب وطبيعة الوظائف.

خ. إدارة نظام الأجور: فبعد المراحل السابقة يكون نظام الأجر قد صمم ولكن هذا لا يكفي إذ لا بد من التعرض لنقاط أخرى مثل أسلوب الدفع، الزيادات العامة للأجر المتعلقة بالتكيف مع نفقات المعيشة، تحديد العلاوات، ومعالجة أي المشاكل التي قد تعترض النظام الأجرى للمؤسسة.

2.3. أساليب دفع الأجور:

حتى تصمم المؤسسة نظام الأجر الخاص بها وتجعله قيد التنفيذ كان لزاما في البداية اختيار أسلوب الدفع الذي يتناسب وإمكانياتها وطبيعة عملها، ومن بين أهم أساليب الدفع نجد ما يلي:

● الأسلوب أو الأساس الزمني:

وحسب هذا الأسلوب يتم تحديد الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة. وهنا من الواضح أن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر، ويعتبر الأجر الشهري وهو الأكثر شيوعا.

ويعد هذا الأساس بسيطاً وواضحاً ويسهل فهمه واحتسابه حيث أنه يعتبر أجراً مستقراً إلى حد ما بالنسبة للعاملين. غير أن ما يعاب عليه هو عدم قدرته على التمييز بين الفرد المجد والفرد الكسول، وبذلك لا يعد حافزاً لزيادة الإنتاج أو الأداء.

● الأسلوب المعتمد على الإنتاج:

يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الأجر على أساس كمية الإنتاج الفعلية (المخرجات) التي حققها الفرد العامل لوحده أو مع غيره، وعليه فإن أسلوب الأجر بحسب الإنتاج ينقسم إلى نوعين فردي وجماعي. ويتم بموجبه تقدير أجر العامل بحسب كمية الوحدات التي أنتجها فكلما زاد إنتاجه زادت أجوره والعكس صحيح، مما يعد حافزاً للعاملين على زيادة إنتاجيتهم بهدف زيادة أجورهم. إلا أن هذا الأسلوب ركز على كمية الإنتاج وأهمل نوعيته.

ويتم تحديد الأجر وفق أسلوب الإنتاج على أساس طريقتين¹:

أ. **طريقة الأجر بالقطعة على أساس الإنتاج الفردي:** وبناء على هذه الطريقة يحسب أجر الفرد العامل بناء على عدد الوحدات التي قام بإنتاجها في مدة زمنية محددة، وهناك اتجاهان معتمدان في حساب الأجر بالقطعة هما:

- **أجر القطعة الثابت:** وفق هذا الاتجاه فإن العامل يحصل على أجر محدد عن كل وحده ينتجها، وهذا الاتجاه في حساب أجر القطعة هو الشائع لسهولة تطبيقه. غير أن هناك صيغة أخرى لحساب الأجر بالقطعة وهو ما يعرف بالأجر حسب وقت إنتاج القطعة، إذ يحدد بموجب هذه الصيغة وقت قياسي لإتمام إنتاج كل قطعة على أساس من دراسة وتحليل العمل أو الوقت والحركة، ويحصل الفرد العامل على أجره حسب الكمية أو عدد الوحدات التي قام بإنتاجها محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة.

- **أجر القطعة المتغيرة:** بحسب هذا الاتجاه فإنه يتم تحديد مستوى قياسي أو حد أدنى لإنتاجية الفرد العامل يتقاضى عنه أجراً محدداً يحسب على أساس أجر القطعة الثابت، فإذا استطاع العامل تجاوز الحد الأدنى للإنتاجية فإنه يحصل عن كل وحدة إضافية على أجر أعلى. أي أن الإدارة تحدد أجر القطع المنتجة، وعند تمكن العامل من تجاوز هذا المستوى فإنه سيتمنح أجراً إضافياً.

كما تلجأ المؤسسات إلى استخدام طرق أخرى لحساب الإنتاج الفردي من بينها:

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 197-205.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- **طريقه تايلور Taylor:** وعلى أساس هذه الطريقة يتم احتساب الأجر بحسب الإنتاج على أساس مستوى معين للإنتاج وفق دراسة الوقت والحركة Time and Motion بحيث يتحصل العامل الذي يصل إليه أو يتجاوزه على أجر معين على أساس أعلى من الأجر الذي يدفع لمن لا يصل إليه. وتعتبر هذه الطريقة خير وسيلة لتمييز العاملين ذوي المهارات العالية، كما تحفز الآخرين على بلوغ المعدلات المرغوبة في الإنتاج، إلا أنها لا تضمن حد أدنى من الأجر للعامل الفرد.
- **طريقة هالسي Halsey Method:** تعتمد هذه الطريقة على الجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة، بحيث يحدد وقت معين لأداء عمل معين بصورة كاملة. فإذا استطاع العامل أن يتم هذه الوحدة أو ذلك العمل في الوقت المحدد أو يتجاوزه قليلاً حصل على أجر يوازي أجر الساعات عمله. أما إذا تمكن من إتمام العمل في وقت أقل من الوقت المحدد، حصل على أجر الساعات التي عمل فيها مضافاً إليه علاوة تعادل نسبة الوقت الذي وفره وتتراوح في الغالب بين 30% و70%، حيث يحسب الأجر بالشكل التالي:
الأجر = (أجرة الساعة × الوقت الفعلي) + الوقت المقتصد × أجر الساعة × نسبة العلاوة.
- **طريقه روان Rowan Method:** إن هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة هالسي إلا في كيفية تحديد نسبه الإضافة، حيث تحدد وقت قياس العمل، وتمنح للعامل علاوة تعادل نسبة الزمن الذي اقتصده من الوقت القياسي، ويحسب الأجر كالتالي: الأجر = أجر الساعة × الوقت الفعلي + العلاوة؛
العلاوة = أجر الساعة × الوقت المقتصد × الوقت الفعلي / الوقت القياسي؛
- **طريقه بيدو Bydo Method:** وتقوم هذه الطريقة أيضاً بتحديد وقت معين لإتمام أي عمل وذلك وفق دراسة الوقت والحركة، بحيث تعطى نقطة لكل دقيقة من دقائق العمل اليومية، فيصبح بالتالي مجموع نقاط ساعات العمل اليومية 480 نقطة الناتجة من (8 ساعات × 60)، وبناء عليه يحسب الأجر كما يلي:
الأجر = (أجر الساعة × الساعات الفعلية) + (عدد النقاط الموفرة × أجر الساعة × 75% × 60/1).
- **طريقة جانت Gantt Method:** وهي لا تختلف عن طريقه تايلور إلا في مسألتين، الأولى أن المستوى القياسي الذي يحدد الإنتاج يكون مرتفعاً جداً (ضعف المستوى الاعتيادي)، والمسألة الثانية: العلاوة التي تدفع لمن يحقق هذا المستوى هي علاوة عالية جداً، أعلى بكثير من العلاوة الاعتيادية.

- **طريقه إيميرسون Emerson Method:** وهنا يحدد المستوى القياسي للإنتاج على أساس قدرة العامل متوسط الكفاءة، بحيث يمنح العامل الذي تصل كفاءته 66% فأكثر علاوة إضافية على أجره الأساسي يزداد مقدارها بزيادة الكفاءة، وبالتالي تضمن هذه الطريقة حدا أدنى من الأجر هو أجر وقت العمل مضافا إليه علاوة تعادل نسبة من الأجر الأساسي.
 - **طريقه مريك Merick Method:** تحدد هذه الطريقة ثلاث مستويات للأجور، مستوى يضم فئة العمال ذوي الكفاءة العالية والتي تصل إلى 100%، ثم مستوى العمال ذوي الكفاءة المتوسطة الذين تصل كفاءتهم إلى 83% فأكثر وإلى أقل من 100%، وأخير مستوى العمال منخفضي الكفاءة أقل من 83%، وعلى هذا الأساس يتقاضى كل مستوى العلاوة المناسبة له.
- ب. أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: إن أسلوب دفع الأجور الجماعية يقوم على أساس تحديد معدلات قياسية للإنتاج تكون بمثابة الهدف الإنتاجي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه. وتدفع لهم علاوة إضافية على الأجر الاعتيادي عند تجاوزهم هذا المعدل والتي تقسم بينهم بنسبة مساهمة كل فرد منهم في النتائج أو بحسب مستوى أداء كل منهم ضمن المجموعة. أي أن الأجر الاعتيادي يحدد لكل منهم وفق الأساس الزمني، أما العلاوة الإضافية فيتم تحديد نصيب كل عامل منها إما بحسب:
- نسبة مساهمته في العملية الإنتاجية؛
 - أو درجة أهميته أو مستواه التنظيمي في المجموعة.

3.3. العوامل المؤثر على عملية بناء شبكة الأجور:

الأجور عبارة عن مزيج بين جملة من العوامل الاقتصادية التي تعطي المؤسسة فكرة عن تصرفات الموظفين في سوق العمل. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية¹:

أ. العوامل الداخلية:

قبل إنشاء شبكة الأجور، يجب على الإدارة تحليل أربعة عوامل مهمة هي: إستراتيجية تعويض المؤسسة، قيمة الوظيفة والقيمة النسبية للموظف، ثم قدرة المؤسسة على الدفع.

- فلتحليل إستراتيجية التعويض المعتمدة من قبل المؤسسة يجب عليها الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية:
 - كيف تنشئ نظام تعويضات يحفز الموظفين على تحقيق أهداف التنمية قصيرة وطويلة المدى؟

¹Sid Ahmed Benraouane, Op,Cit, p 138 -141

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- ما هو مستوى تنافسية السوق الذي تعمل فيه المؤسسة؟ بمعنى آخر، ما هي مستويات الرواتب التي يدفعها المنافسون لموظفيهم؟
 - إلى أي مدى يمكن للمؤسسة إنشاء نظام أجور قائم على الأداء؟
 - أما فيما يخص تحليل الوظيفة، فيجب على المؤسسة أولاً تحديد القيمة الجوهرية لكل منصب وظيفي ومن ثم مساهمة هذا المنصب في أهداف المؤسسة قصيرة وطويلة الأجل.
 - وأخيراً، هناك عنصر مهم آخر في بناء شبكة الأجور وهو قدرة المؤسسة على الدفع، فمن المهم تحقيق التوازن المالي الذي يجب أن يحدث بين كشوف المرتبات والقيمة المضافة للموظفين وقدرات المؤسسة المالية.
- ب. العوامل الخارجية:**

- تتأثر شبكة الأجور بثلاثة عوامل خارجية تتمثل أساساً في ظروف سوق العمل الإقليمية، مستويات الأجور والاتفاقيات النقابية وتكاليف المعيشة.
- **سوق العمل الإقليمية:** وتتعلق باقتصاد السوق، حيث يتم تحديد قيمة قوة العمل من خلال قاعدة العرض والطلب. بمعنى آخر، تتغير مستويات الأجور بالنسبة إلى مستوى المنافسة الموجودة في السوق العمل، وهذا يؤدي إلى رفع مستويات الأجور في بعض التخصصات مثل مهندسي التكنولوجيات الحديثة نظراً لكثرة الطلب عليهم وندرتهم في بعض الأحيان.
 - **دور النقابة:** عند وجود نقابة، كما هو الحال في بعض المؤسسات أو القطاعات مثلاً، حيث يتم تحديد مستويات الأجور عن طريق الاتفاقات بين أصحاب العمل وممثلي العمال.
 - **تكاليف المعيشة:** أخيراً، هناك عامل محدد آخر في تنفيذ شبكة الأجور وهو تكلفة المعيشة، حتى تبقى المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الكفاءات، تقوم بإجراء تعديلات دورية على جداول الرواتب والأجور الخاصة بها بناءً على تكلفة المعيشة الإقليمية.

المطلب الثاني: الإطار النظري لنظام الحوافز

تمهيد:

لقد أكد فريدريك تايلور F. Taylor منذ أكثر من قرن من الزمن على أن الحفز يمثل تلك القوة الدافعة التي من شأنها حث الأفراد على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم، فهي أسلوب يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وبالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل، إلا أن وجهة نظره ركزت على

الحفز المادي فقط والمتمثل في الأجر، وهذا ما نفاه إلتون مايو E. Mayo مع نهاية الحرب العالمية الثانية من خلال تجاربه المشهورة "تجارب هاورثون"، والتي أثبت من خلالها أهمية العامل النفسي والاجتماعي كأسلوب محفز ومحسن للأداء. ومن هنا انطلقت الأبحاث والكتابات التي اهتمت بموضوع الحفز ليصبح بذلك مجالاً واسعاً ومتشعباً وغنياً بالنظريات والأبحاث التي من شأنها دراسة سلوك الإنسان والعوامل المؤثرة عليه عن طريق إرضائه ومن ثم دفعه وتوجيهه نحو تحقيق أحسن أداء له وهذا بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدافها.

1. مفهوم نظام الحوافز ونظرياته:

1.1. مفهوم الحوافز:

يعتبر أسلوب التحفيز منهجاً مهماً بالنسبة لنظريات السلوك الإدارية والتي أكدت في مضمونها على إمكانية تغيير سلوك الأفراد إيجابياً عن طريق الاستعانة بجملة من المثيرات الخارجية التي من شأنها زيادة دافعيتهم وإقبالهم على العمل.

وتعرف الحوافز بأنها: "مجموعة من العوامل الخارجية تهدف إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد والتي من شأنها دفعه للقيام بالعمل الموكّل إليه على أحسن وجه ممكن"¹.

كما تعرف الحوافز أيضاً بأنها مجموع من المثيرات الخارجية المادية والمعنوية والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات العمال بهدف الوصول إلى أداء متميز وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة"².

أما الطائي والعبادي فقد أكدوا على أن نظام الحوافز يعد من أهم الأساليب التي تحث وتحفز الأفراد العاملين على بذل أقصى جهودهم في العمل وتقديم أحسن ما لديهم، فهي بمثابة المحرك لقدراتهم لرفع كفاءة أدائهم وتحقيق أهداف مؤسسات انتمائهم³. كما تعتبر الحوافز طريقة تعبر من خلالها المؤسسة على مدى تقديرها للأداء المتميز للأفراد العاملين بها.

¹ شوشان سهام، " أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018/2017، بالتصرف، ص 79.

² مزغيش جمال، طاطاي كمال، " واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2021، ص ص 667-686، بالتصرف، ص 672.

³ زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على شركة سونلغاز تيارت-"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة الجزائر 3، 2021، ص ص 645-666، بالتصرف، ص 649.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

وفيما يخص التحفيز فهو تلك العملية التي على أساسها تقوم المؤسسة باستشارة سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أداء متميز¹. ويعرف أيضا بأنه "عملية تنظيمية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي ودفعه نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو استثمار المؤثر الخارجي السلبي وتوجيهه نحو تغيير السلوك"². كما يمكن تعريفه بأنه "جملة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، بهدف الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم الوظيفي، ويندرج في هذا المفهوم: المكافآت، الإطراء، الاحترام، التقدير الشخصي، الحوافز العينية، وإشراك الموظفين في الخطط الإستراتيجية وغيرها"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أهم المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مفهوم الحوافز والمتمثلة أساسا في الحاجة (الحاجات) الدفع (الدوافع)، حيث تعرف الحاجة بأنها: "الشعور بالنقص والعوز بخصوص شيء معين، وهو ما يؤدي إلى حالة عدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى إتباع سلوك معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة، وبذلك فالحاجة هي إحدى عناصر التحفيز"⁴، بينما تعرف الدوافع على أنها: "تلك القوى الداخلية الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه بدورها لإتباع سلوك معين بهدف إشباع حاجته ورغباته وتحقيق أهدافه"⁵. ومن هنا يمكننا ملاحظة بعض النقاط المشتركة بين كل من الحاجة والدافع فكلاهما عاملان داخليان إلا أن الحاجة شعور بالنقص تنتج سلوكا معيناً بينما الدافع يمثل قوة المحركة لهذا السلوك، على عكس الحوافز والتي تعبر عن عوامل ومؤثرات خارجية على نفس السلوك والتي توجهه إلى اتجاه معين، وبناءً عليه يمكننا القول أن الحاجة تولد الدافع، هذا الأخير الذي يتم استثارته وتوجيهه بفعل الحوافز.

2.1. التطور التاريخي لنظريات الحوافز:

تعتبر النظريات التحفيزية من بين أهم الطرق النفسية التي تساعد في فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق الأداء المتوقع، وقد كان ظهور هذه النظريات مصاحبا لأهم المدارس الإدارية. ففي الفكر الكلاسيكي يعتبر فريدريك تايلور أول من تحدث عن التحفيز حيث ركز على التحفيز المالي فقط وذلك من خلال فرضيته المبينة

¹ أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمانى حكيمة، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري -دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص ص 127-140، ص 129.

² جربي عبد الحكيم، "دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018/2017، ص 64.

³ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 130.

⁴ جربي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ شوشان سهام، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 79.

على أساس أن الفرد العامل كسول بطبعه ولا يؤدي ما عليه من عمل إلا من خلال تحفيزه بالأجور والحوافز المالية، مُهملاً في ذلك الجانب النفسي للعمال حيث تعامل معهم كآلات منتجة تتغذى على المال فقط. ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو وأبراهام ماسلو وغيرهم ممن أكدوا على الخصائص الإنسانية للفرد العامل وأنه ليس مجرد مخلوق اقتصادي هدفه الحصول على المال فقط، وإنما لديه حاجات نفسية واجتماعية كالأمان والانتماء والتي لا بد من مراعاتها لما لها من أثر على سلوكه والذي ينعكس إما سلباً أو إيجاباً على أدائه في العمل، فاهتمام المؤسسة أو صاحب العمل بهذه الحاجات وإشباعها من شأنه أن يرفع أداء العامل ويزيد من إنتاجيته ويحقق أيضاً رضاه الوظيفي. واستمرت الأبحاث والنظريات إلى غاية بروز المدرسة المعاصرة والتي اعتبرت الإنسان قلب المؤسسة النابض ومحركها الأساسي الذي يقودها نحو تحقيق أهدافها، ومن هنا قامت بالتركيز على عملية التحفيز وظهر على إثرها جملة من الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية وحتى الفردية والجماعية والتي تعمل على تعديل سلوكه وتوجيهه نحو العمل الجاد والأداء المتميز، فأصبحت بذلك نظريات التحفيز من المواضيع الهامة التي تركز عليها مؤسسات الأعمال خاصة الكبرى منها لما لها من أهمية وأثر في جذب العمالة الكفؤة¹. ومن هنا ظهرت العديد من النظريات التي درست موضوع الحوافز والتحفيز وحاولت الإحاطة به، ومن بينها:

أ. نظرية ماسلو Maslow's theory²:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من الدراسات، حدد أبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية الذي يتكون من خمسة مستويات، وكل مستوى يمثل نوعاً معيناً من الحاجات، وهي:

- الحاجات الفسيولوجية **Physiological needs**: وتتمثل في الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء، كالحاجة للغذاء والماء، المأوى وغيرها؛
- الحاجة للأمن **Safety needs**: ويقصد بها الحاجة للحماية ضد الخطر؛
- الحاجات الاجتماعية **Social needs**: كالحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء للجماعة؛
- الحاجة للتقدير **Esteem needs**: أي الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من قبل الآخرين؛
- حاجة إدراك الذات **Self-Actualization needs**: ويقصد بها الحاجة لتحقيق إنجاز وترك أثر أو بصمة خاصة.

¹ فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 05، العدد 14، جامعة البليدة 2، ص ص 29-50، بالتصرف، ص 33،34.

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

وتقوم هذه النظرية على أساس إشباع الحاجات، حيث اعتقد ماسلو أنه عند إشباع الحاجات التي في المستوى الأدنى، سيصبح الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم من مستوى إلى الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير " إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء باحتياجاته حتى الوصول لآخر مستوى.

إلا أن هذه النظرية لاقت اعتراضاً حيث يرى بعض الباحثين أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بنفس الشكل فهم يختلفون من حيث حاجاتهم، كما أن الحاجات يمكن أن تتداخل مع بعضها البعض فليس من المستبعد أن تظهر حاجتان أو أكثر في نفس الوقت¹.

ب. نموذج العاملين لهيرزبيرج² Herzberg-Two Factor Theory:

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957، بعد أن قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين، بغرض تحديد أسباب الرضا، وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

- العامل الأول: أمور صحية، توجد في الوظيفة، وتمنع حدوث حالة عدم الرضا Dissatisfaction مثل الراتب، نوعية الإشراف، سياسات المؤسسة، ظروف العمل المادية، العلاقة مع الآخرين، الأمان الوظيفي.
- العامل الثاني: أمور تحفيزية، تتحقق من خلال الوظيفة، وتؤدي إلى الرضا الوظيفي Satisfaction، مثل فرص الترقية، فرص النمو والتطور، التقدير، المسؤولية والانجاز.

لقد لاقت نظرية هيرزبيرج قبولا واسعا، ولكن رغم ذلك فقد جوبهت ببعض الانتقادات ومن أهمها أن الأسلوب الذي اعتمده هيرزبيرج في البحث لم تكن مبنية على أسس علمية حيث اعتمدت فقط على بعض الأسئلة التي وجهها للعاملين الذين لا يمكن اعتماد نتائج إجاباتهم وتعميمها على جميع الأفراد في جميع المستويات في المؤسسة³.

ت. نظرية الإنجاز لماكلياند (Achievement theory):

قدم هذه النظرية العالم دافيد ماكلياند سنة 1961، حيث تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه من أعمال بل ويشعر بأنه قادر على ذلك، حيث ركز العالم في أبحاثه على دراسة ظروف

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 158، 159.

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 131، 132.

³ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 160، 161.

العمل التي تطور دافع الإنجاز لدى الفرد، وخلص في الأخير إلى وجود ثلاث حاجات رئيسية تحفز الأفراد، وهي¹:

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي تعبر عن رغبة وطموح الأفراد في تحقيق أهدافهم والنجاح والتفوق في مجال عملهم؛
- الحاجة للانتماء: وتمثل رغبة الفرد العامل في التواجد ضمن مجموعة والتفاعل مع أفرادها وخلق جو من المشاركة والتعلم الجماعي والتعاون والقبول؛
- الحاجة للسلطة والنفوذ: وهي الرغبة في التأثير على الآخرين وقيادتهم وممارسة أشكال النفوذ والرقابة عليهم.

ث. نظرية التوقع Expectancy theory:

تعتبر نظرية التوقع من أحدث النظريات في مجال الحفز والأكثر قبولاً من طرف الباحثين، أسسها فيكتور فروم Victor Vroom سنة 1964، فحسب اعتقاد الباحث الدافعية تعكس شعور واعتقاد الفرد بإمكانية تحقيقه لهدف معين والحصول على عوائد، فالدافعية حسب نظرية فروم هو محصلة ثلاث عوامل:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}^2.$$

وبالتالي فهي تتضمن ثلاث متغيرات أساسية هي:

- التوقع: ويعبر عن تقدير الفرد للعلاقة بين المجهود الذي يستطيع أن يبذله والأداء المطلوب فعلياً للوصول للهدف؛
- الوسيلة: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بحصوله على عوائد نتيجة أدائه، ومن أهم الأساليب المستخدمة لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق والعوائد هي ربط الأجر بالإنتاج؛
- جاذبية العوائد: وتعبر عن القيمة التي تعود على الفرد من العائد المتحصل عليه، بحيث تترادف دافعيته عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

ج. نظرية العدالة Equity theory:

أسس النظرية عالم إداري يدعى (آدمز) في عام 1965، ومحورها أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم،

¹ فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 41، 42.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 42، 43.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. ومن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي، يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت، أو معاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات، فالأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الثاني فيتعلق بالسياسات وإجراءات المؤسسة كالتريقات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاث أنواع من الموظفين¹:

- الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل؛
- الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول؛
- الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة، حتى وإن حصلوا على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى، ويقارن نفسه مع موظف آخر، يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

ح. نظرية Mc. Gregor Theory X & Y:

مع نهاية خمسينيات القرن الماضي قام Mc.Gregor بصياغة رؤية فلسفية حول نوع السلوك الإنساني تجاه العمل، عرض من خلالها نظريتين متناقضتين سماهما بنظرية X ونظرية Y، حيث أن²:

- **نظرية X:** تشير إلى أن الموظفين وبشكل متوارث لا يحبون العمل ويحاولون تجنبه قدر المستطاع وبالتالي يجب إجبار الموظفين على العمل وتهديدهم بالعقاب إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها، كما أن معظم الموظفين يرغبون بأن يتم توجيههم للعمل ويتجنبون تحمل المسؤولية بينما يقوم المدير بإدارة العمل باستخدام النمط التسلسلي.
- **نظرية Y:** وتشير إلى أن الموظفين يحبون العمل ولا يحبون السيطرة والتهديد في ظل ظروف عمل ملائمة، كما أن الموظفين يتحملون المسؤولية، ويدير المدير العمل باستخدام النمط التشاركي.

¹ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 132، 133.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 133.

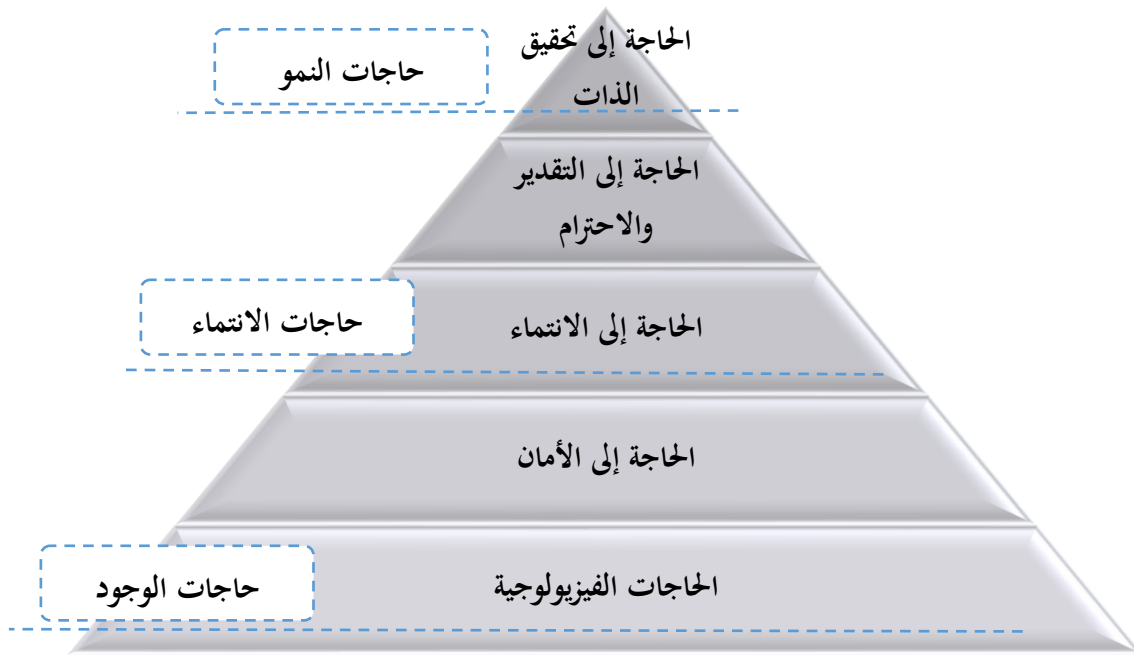
الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

وقد خلصت هذه النظرية إلى أن تحقيق الأفراد لمستويات عالية في الأداء يرجع لعدة أسباب أهمها هو حبهم للعمل بالإضافة إلى كون هذا العمل يمثل الوسيلة التي توفر لهم المال الذي يعتبر مصدرا للعيش والرفاه، كما تحقق ذاتهم وطموحاتهم.

خ. نظرية ألدرفر للوجود والانتماء والنمو (Alderfer's ERG Theory):

وطرح هذه النظرية كلايتون بول ألدرفر عالم نفس أمريكي حيث قام بتطوير تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات إلى نظرية تقوم على تصنيف الحاجات إلى ثلاث مجموعات من الاحتياجات الأساسية: الوجود (E) existence، والعلاقة (R) relatedness، والنمو (G) growth - ومن هنا جاء الاختصار ERG. تتوافق هذه المجموعات مع مستويات ماسلو من الاحتياجات الفسيولوجية، والاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات تحقيق الذات، على التوالي¹، والشكل الموالي يوضح التقارب الموجود بين النظرتين.

الشكل رقم (13): التقارب بين نظرية ماسلو الهرمية للحاجات ونظرية ألدرفر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النظريات السابقة

لقد لخص لنا هذا الشكل مدى التقارب الموجود بين النظريتين، فمن حيث المبدأ اتفقت نظرية ألدرفر مع نظرية ماسلو على تدرج الحاجات بشكل هرمي، وكذا على فكرة أن الحاجات غير المشبعة هي التي تعتبر دافعا،

¹ فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 44، 45.

كما اتفقت النظريتان أيضا على أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولا قبل غيرها من الحاجات الأخرى أما الاختلاف فكان في الغالب شكليا من حيث عدد المستويات حيث اعتمد ماسلو على خمس مستويات بينما قاصها ألدرفر إلى ثلاث فقط يعد أن قام بتجميع بعض المستويات مع بعض معتمدا في ذلك على نوع الحاجة والحوافز وكذا نوع الأثر الناتج عنها.

2. أنواع الحوافز ومراحل تصميم نظامها:

1.2. أنواع الحوافز:

يختلف تصنيف الحوافز من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع نشاطها وحجمها أو غيرها من المعايير، بينما يعتبر التصنيف وفق طبيعة الحوافز من أكثر التصنيفات المتعمدة حيث يقسمها إلى صنفين¹:

أ. **الحوافز المادية:** وتتضمن أساسا حافز الأجر وملحقاته إضافة إلى المكافأة والمشاركة في الإنتاج ومزايا أخرى كالسكن، النقل، الإطعام والتأمين الصحي والعلاوات (علاوة الكفاءة والأقدمية أو علاوات أخرى استثنائية) وغيرها؛

ب. **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي من شأنها إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية، في عدة صيغ مثل الاستقرار الوظيفي، الترقية، الاعتراف بالإنجاز وتقديم الاحترام والتقدير وإشعار الأفراد بأهميتهم في المؤسسة وكذا إشراكهم في اتخاذ القرار.

وهناك من أضاف إلى هذا التقسيم نوعا آخر ممن الحوافز هو:

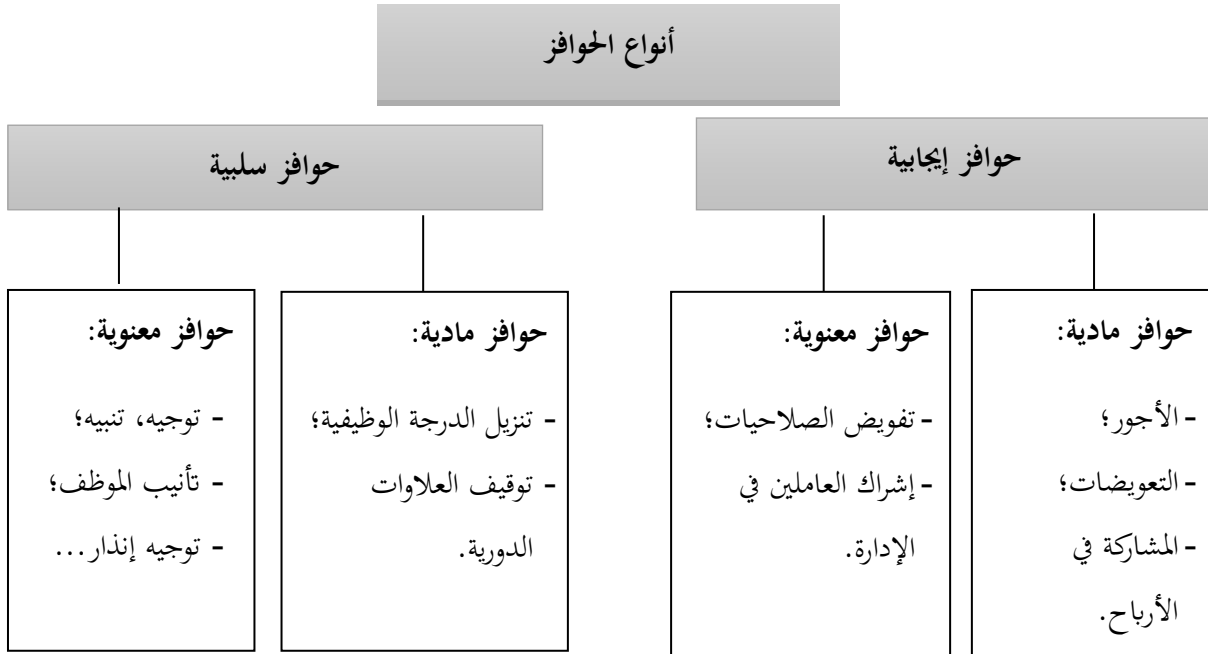
أ. **الحوافز الواقعية:** وتتضمن توفير ظروف عمل مريحة، مكان عمل مناسب، وغيرها من متطلبات الوظيفة².

وفي ذات السياق هناك من يرى أن الحوافز المادية والمعنوية يمكن تقسيمها حسب الأثر إلى مجموعتين، إحداهما إيجابية وأخرى سلبية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ شوشان سهام، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 80.

² زياتي مروان، كروم محمد، "تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجله الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص ص 815، 824، بالتصرف، ص 820

الشكل رقم (14): تصنيف الحوافز



المصدر: رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمة، "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص 477-494، ص 481.

بينما صنف آخرون الحوافز حسب المستفيد منها إلى¹:

أ. **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز التي يتحصل عليها الفرد العامل مقابل أدائه الفردي، ومن أهم نماذجها:

✓ **حوافز التميز:** ويتحصل عليها الفرد إذا حقق تميزا ملحوظا في أدائه الوظيفي؛

✓ **الإنتاج الإضافي:** وهي ما يحصل عليه الفرد إذا حقق إنتاجا يفوق رقم الإنتاج المحدد من قبل المؤسسة على أن يكون بنفس الجودة؛

✓ **العمولات:** وتطبق غالبا في نظم عمولات رجال المبيعات.

ب. **الحوافز الجماعية:** وتطبق بكثرة في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل لإنجاز مهام معينة، وتأخذ عدة أشكال منها:

¹ أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحماني حكيمة، بالتصرف، ص 130.

✓ **حوافز المصنع:** وتخصص في الغالب للعمال الذين يتمكنون من خفض التكاليف وتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة دون الإخلال بمبدأ الجودة؛

✓ **المشاركة في الأرباح:** وهنا يتم توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين المساهمين بشكل كبير في تحقيق هذه الأرباح بوجه عادل بهدف تحسيسهم بأنهم أيضا أصحاب هذه المؤسسة مما ينمي ولائهم لها.

2.2. أبعاد نظام الحوافز:

أ. أهمية نظام الحوافز:

تعتبر الحوافز وسيلة مهمة تستخدمها المؤسسة لتوجيه سلوك العاملين بها وإشباع حاجاتهم، ومن هنا تظهر أهمية الحوافز¹:

- **بالنسبة للأفراد العاملين:** تسهم في إشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم وتعزز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة؛
- **بالنسبة للمؤسسة:**

- تسهم الحوافز في تنظيم احتياجات العاملين بالمؤسسة وتنسيقها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- تعمل الحوافز على تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة ترغب المؤسسة في وجودها في العاملين بها كحب العمل وإتقانه وتشجيعهم على الأداء الأفضل؛
- تساعد الحوافز المؤسسة على تحقيق بعض الأعمال التي تسعى لإنجازها والتي تتطلب مشاركة فعالة من قبل العاملين بها.

ب. أهداف نظام الحوافز: تسعى المؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تحقيق جملة من الأهداف منها²:

- تشجيع المنافسة الإيجابية بين الأفراد في العمل؛
- تحديد الأفراد ذوي الأداء المتميز؛
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين بها؛
- الحفاظ على الكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسة وكسب ولائهم؛

¹ عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص ص 870-884، بالتصرف، ص 875.

² جري عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 68، 69.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

- تحسين الإنتاج من خلال تحفيز العمال على الأداء الأحسن وحثهم على الاقتصاد في التكاليف؛
 - تشجيع الأفراد العاملين على الابتكار وتنمية طاقاتهم الإبداعية؛
 - تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وإشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تهيئة ظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ويخرج أفضل ما لديهم؛
 - خلق علاقات اجتماعية مع الزملاء في العمل وجو يسوده التفاهم يقوم على مبدأ التعاون الفعال وعدم العداة؛
 - تعمل الحوافز على تعبئة جهود العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في زيادة الناتج القومي للمجتمع ومن ثمة رفع دخل العامل وتحسين مستواه المعيشي.
- ت. أسباب التحفيز:

فبالإضافة إلى ما سبق ذكره من أهمية وأهداف للأنظمة الحوافز سواء للفرد أو المؤسسة أو المتعلقة بتحسين الإنتاج والأداء ورفع الروح المعنوية إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى وضع نظام للحوافز والتي من بينها:

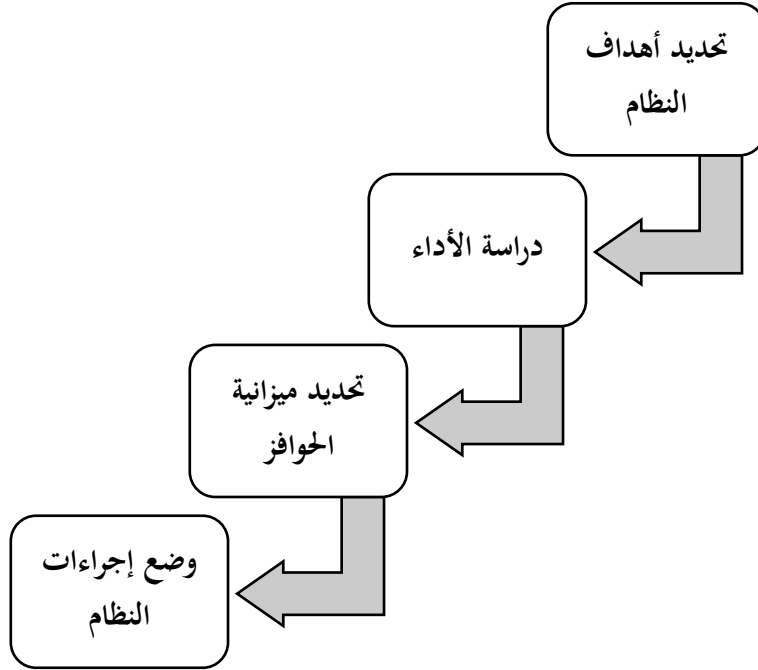
- إرساء مبدأ العدالة بين العاملين داخل المؤسسة، حيث أنه من حق كل فرد متميز في أدائه الحصول على تحفيز مقابل مجهوده الأمر الذي يشجع باقي الأفراد على الاجتهاد مثله؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع من حيث الاهتمام بالعاملين والعدالة في تقديم الحوافز؛
- الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسة واستقطاب أخرى جديدة وهذا ما ينتج عن السمعة الجيدة للمؤسسة¹.

3.2. مراحل تصميم نظام الحوافز:

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل متسلسلة ومترابطة فيما بينها كما يوضح الشكل الموالي:

¹ نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 71.

الشكل رقم (15): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد 01، 2019، جامعة البليدة 2، ص ص 29-50، بالتصرف، ص 45،46.

ومن خلال الشكل السابق يمكن تحديد أهم الخطوات التي تمر بها عملية تصميم نظام الحوافز¹:

- أ. **تحديد هدف النظام:** لكل نظام أهداف معينة تم تصميمه من أجل الوصول إليها ونفس الأمر ينطبق على نظام الحوافز فقد يكون هدفه تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار وغيرها، وحتى يسهل تحقيق هذه الأهداف فإنه يجب على الإدارة تقسيمها إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، الأنشطة، الإدارات أو غيرها.
- ب. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب لكل مهمة أو نشاط وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
- ت. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المخصص لتمويل نظام الحوافز، بحيث يجب أن يغطي هذا المبلغ المتاح في ميزانية الحوافز كلا من قيمة الحوافز والجوائز (كالمكافآت، والعلاوات،

¹ فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 45، 46.

والرحلات، ...)، التكاليف الإدارية (كتكاليف تصميم النظام، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، ...). وتكاليف الترويج (كالنشرات التعريفية، والملصقات الدعائية، والحفلات، ...).
ث. وضع إجراءات النظام: وهنا يترجم النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، تتضمن تسجيل الأداء، نماذجه، اجتماعاته، تحديد أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

3. أنظمة أجور وتخفيف الكفاءات البشرية:

1.3. نظام أجور الكفاءات:

يعتبر موضوع الأجور أو ما يطلق عليه أيضا التعويض بالنسبة للكفاءات موضوعا جد حساس، وقد حاز على قدر كبير من النقاش في إطار إدارة الكفاءات لما له من أهمية وتأثير مباشر على الأفراد المعنيين من ناحية الرضا الوظيفي، الأداء والولاء للمؤسسة. وقد تم تلخيص أهم العوامل المؤثرة على هذا النوع من التعويضات على النحو التالي¹:

- الوظيفة أو الدور؛
- الفوائد الفردية؛
- مهارات الفرد؛
- سوق العمل؛
- قيم وثقافة المؤسسة.

وحتى يكون هذا التعويض فعالا يجب دمج هذه العوامل في نظام متوازن، لكل من المؤسسة والموظفين بحيث يحقق الشفافية والتي تعد جزءا أساسيا من هذا النظام، فالتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الموظفين ويحتفظ بهم ويساعد على مكافأة وتخفيف السلوكيات التي تساهم في نجاح المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي العلاقة المحتملة بين إدارة الكفاءات ونظام التعويض:

¹Souleh Samah, Op,Cit, p 21.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز كآلية لاستقطاب الموارد البشرية

الجدول رقم (09): العلاقة المحتملة بين إدارة الكفاءات ونظام التعويض

نوع التعويض	المحددات
الأجر الثابت	<ul style="list-style-type: none"> - بناءً على تحديد مواقع الوظائف على شبكة التصنيف (مستوى الدخل ومستوى الخروج). - على أساس اكتساب مهارات جديدة ضمن فضاء التقييم الذي تشكله الوظيفة.
الأجر المتغير	<ul style="list-style-type: none"> - مكافآت المؤسسة - بناءً على النتائج الاقتصادية للمؤسسة.
	<ul style="list-style-type: none"> - مكافآت الأداء الجماعي - على أساس الأداء الجماعي (الوحدة، الفريق، إلخ) - يفترض الإشارة إلى مؤشرات الأداء الجماعية. - مهم لتشجيع التعاون بين المهارات الفردية.
	<ul style="list-style-type: none"> - مكافآت فردية - على أساس تحقيق الأهداف الفردية. - يفترض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. - التأكد من أن المكافآت الفردية لا تتعارض مع أهداف التعاون بين المهارات الفردية.

المصدر: Souleh Samah, Op,Cit, p 24.

لقد اقترح الكاتب من خلال الجدول أعلاه علاقة محتملة بين إدارة الكفاءات وطرق التعويض، حيث يستند هذا الجدول إلى مبدأ الربط بين الكفاءات الفردية والأجر الثابت (المرتبات) من جهة، وبين الأجر المتغير (المكافأة) والأداء الفردي أو الجماعي من جهة أخرى موضحاً أهم محددات كل من الأجر والمكافآت والتي تتماشى وطبيعة التعويض.

2.3 نماذج تعويض الكفاءات:

لقد اقترح عدة باحثين بعض النماذج الخاصة بتعويض الكفاءات، أهمها:

أ. نموذج **Association Hewitt**: وهو نموذج مقترح من طرف جمعية أمريكية اهتمت بمجال تعويض الكفاءات، حيث من وجهة نظرها يتم منح الأجور للأفراد على أساس كفاءاتهم، وعلى هذا الأساس فإن نظام أجور هذه الجمعية يمر بثلاث مراحل هي¹:

- وضع سلم الأجر التأهيلي: وهو نموذج تقليدي يعتمد على معاملات التصنيف على أساس المهارات بدل مواصفات التشغيل، وكل معامل يقابل درجة من درجات الأجور؛
- منحنيات التأهيل: تعتمد على تمييز الخبرة في الوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات المختلفة، وكذا على أساس مدى التحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالا حدوده تنطلق من مستوى المبتدئ إلى الخبير.

- الأجور المرتبطة بالمهارات: وتبعاً لهذه الطريقة فإن كل فرد يتموضع في مجموعة أجور تتعلق بنوع الكفاءة التي يمتلكها، والتغيير في المجموعة يكون مرتبط بتحصيلاً مهارات أخرى تسمح بذلك.

ب. نموذج **Hay**: وقسم هذا النموذج المهارات الخاصة بالكفاءات على ثلاث مستويات أساسية هي:

- المهارات كعامل كمي: ويقوم على أساس إعداد مصفوفة المهارات التي ترتب فيها المعارف العملية الضرورية تبعاً لدرجة التعقيد؛

- الاستثمار في المهارات: ويركز على إنجازات الفرد المستقبلية وليس على إنجازاته الحالية؛

- مجموعة الرواتب ذات المجالات الواسعة: وهي تقابل الأجور المرتبطة بالمهارات كما وضحتها نموذج Hewitt Associates أين كل مجموعة تضم مجموعة من الوظائف يحكمها مستوى معين للمهارات.

ت. النموذج الحديث لـ **Marbach Valérie**: حيث اقترح هذا الباحث نموذجاً مبني على نماذج فرعية، وهي²:

- النموذج **01**: يحدد الأجر فيها بناءً على الكفاءة المستخدمة في إطار المنصب أو الوظيفة؛
- النموذج **02**: الأجر يحدد على وفق الكفاءة المستخدمة في وظيفة مرنة أو متغيرة؛
- النموذج **03**: الأجر يعتمد على الكفاءات المستخدمة وفق وضعيات مهنية معينة؛
- النموذج **04**: الأجر يعتمد على الكفاءات المستخدمة في إطار المسار والوظيفي؛
- النموذج **05**: الأجر مرتبط بالكفاءات التي ستستخدم في إطار وظيفة مستقبلية.

¹ خذري توفيق، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 76، 77.

² سلامة أمينة، "إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2014/2015، ص 108.

ويكمن الهدف من إنشاء هذه النماذج في تسهيل عملية تصميم نظام تعويضات ملائم للكفاءات البشرية كونها مورد متميز يحتاج إلى عناية خاصة سواء كانت مادية أو معنوية تلبي احتياجاته وتحقق طموحاته وتزيد من دافعيته نحو العمل والابتكار.

3.3. استراتيجيات تحفيز الكفاءات:

وبناء على ما تم اقتراحه من نماذج للتعويض تمت صياغة أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات، والمتمثلة في¹:

- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: وفي هذه الحالة تدفع الحوافز على أساس ما يملكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات بغض النظر عن مدة خدمته في المؤسسة مما يساعد في تنمية الإبداع لدى الأفراد بالمقابل تسهم في التقليل من المستويات التنظيمية؛
- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعتبر عملية قياس الأداء معياراً أساسياً للتمييز بين العاملين والكفاءات وهذا من خلال الاطلاع على مساهمتهم في تحسين الإنتاجية أو الجودة أو حتى الوقت، ويمكن التمييز بين مستويات الأداء كالأداء العادي، وفوق العادي والأداء المتميز والتي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تقدير الحوافز للأفراد.

ومن هنا يمكن استنتاج العلاقة الموجودة بين نظام الأجور والحوافز من جهة والكفاءات البشرية من جهة أخرى، فكما وضحنا سابقاً تعتبر أنظمة الأجور والحوافز أداة تستخدم لاستشارة العامل ودفعه نحو العمل بجهد إلا أنها ليست العامل المولد للكفاءة البشرية، فمزيج الكفاءة يتضمن المعرفة والمهارة والسلوك، ويكمن الهدف الأساسي من بناء أنظمة الأجور والحوافز في حصول الأفراد العاملين بالمؤسسة وخاصة الكفاءات منهم على أجور وحوافز عادلة ومرضية تتماشى ووظائفهم، من شأنها إشباع حاجاتهم وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم على العمل الأكثر كما أنها تعزز روح الانتماء لديهم إلى مؤسساتهم وحتى إلى بلدانهم وتحافظ عليهم من جهة وتكون أداة لاستقطاب كفاءات جديدة إن لزم الأمر من جهة أخرى.

¹زياني مروان، كروم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 821.

إن عملية استقطاب الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة ليست بالأمر السهل، حيث لا بد لها أن تبنى على أسس منهجية من شأنها استهداف هذه الفئة النادرة والتي احتدمت عليها المنافسة في سوق العمالة خاصة لدى المؤسسات التي أدركت قيمة الإنسان كأهم مورد في عالم المال والأعمال. فاستقطاب الكفاءات والوصول إليها وضمان الحصول عليها ودمجها في منظومة المؤسسة والحفاظ عليها في ظل سوق مليء بالعروض والمغريات يعتبر من أصعب الأمور، وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك وجب عليها بناء أنظمة أجرية من شأنها إشباع حاجيات هذه الكفاءات المادية والمعنوية بما يشعرهم بالأمان والاحترام ويكسب المؤسسة رضا العاملين وثقتهم بها ويصنع لها أيضا سمعة تمكنها من جذب الكفاءات الجديدة واستقطابها. فكما هو متفق عليه تمثل الأجور والحوافز المادية القاعدة الأساسية والمؤثر الأول على سلوك الفرد العامل مهما كانت مكانته في المؤسسة فإشباعها بشكل مرضي يعد نقطة الانطلاق لتحقيق أداء مقبول والذي يمكن أن يرتفع ويحقق مستويات أعلى مع بروز الحوافز المعنوية وذلك لما لها من أثر نفسي وتوجيهي على أداء الأفراد. إلا أن أنظمة الأجور والحوافز لا بد أن تصمم بشكل يضمن التوازن بين كل من الأفراد العاملين أو المستهدفين والمؤسسة بما يخدم أهداف وغايات كل طرف منهم وهذا ما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول الأول عن هذه المهمة بالتنسيق مع إدارة المؤسسة من أجل الخروج بنتيجة مرضية للجميع.

الفصل الثالث: نظام إجور

وحواجز الأساتذة الباحثين في

الجزائر مقارنة ببعض الدول

العربية

مقدمة الفصل:

في الوقت الحالي أصبحت قوة الاقتصاد والمجتمعات تقاس على أساس قوة التعليم وخاصة العالي منه، فالجامعات ومراكز البحث العلمي بشتى أنواعها أصبحت مركزا هاما لإعداد واكتشاف المهارات والكفاءات البشرية الفريدة والنادرة في بعض الأحيان، وبصفة عامة يكمن اعتبار التعليم استثمارا بشريا وذلك لما له من قيمة اقتصادية وتنموية فهو أحد أهم مقومات التنمية المستدامة¹. وتعد مراكز التعليم العالي صندوقا جامعاً لمختلف الكفاءات البشرية في المجال الأكاديمي والبحث العلمي، فهئة التدريس القائمة على العمل البيداغوجي في الجامعة هم في الأساس كفاءات بشرية لا يقل تحصيلهم العلمي في الغالب عن درجة الدكتوراه والتي تعد من أهم الدرجات العلمية التي قد يحظى بها الفرد والتي تعكس مدى اجتهاده وكفاءته في تخصص معين، فهم يمثلون نخبة المجتمع التي لا يمكن الاستغناء عنها سواء من ناحية النهوض بالبحث العلمي أو المشاركة في تنشأة جيل جديد من الخريجين ذوي المعارف والمهارات الجديدة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بهذه الكفاءات وعرض واقع نظام الأجور والحوافز المخصص للأساتذة الباحثين في الجزائر خلال الفترة (2008-2022)، ولكن قبل ذلك ارتأينا الاطلاع على نظيره في بعض الدول العربية المستقطبة للكفاءات والتي من بينها الكفاءات الجزائرية. وعلى هذا الأساس ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في جامعات المملكة العربية السعودية
- المبحث الثاني: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في جامعات الإمارات العربية المتحدة
- المبحث الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجامعات الجزائرية

¹ فاطمة الزهراء بن الحاج جللول، حياة بن حراث براهيمى، "قراءة نظرية حول المكانة المحورية للكفاءات البشرية ضمن برامج التنمية المستدامة"، كتاب المؤتمر الدولي المغاربي لمستجدات التنمية المستدامة بتونس، 5 إلى 10 ديسمبر 2020، ص 382-394، بالتصرف، ص 391.

المبحث الأول: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة في جامعات المملكة العربية السعودية

تمهيد:

تسعى مؤسسات التعليم العالي في العالم كله إلى تحقيق غايتها الأساسية والمتمثلة في احتلال الصدارة والمكانة العلمية المميزة بين نظيراتها، معتمدة في ذلك على جملة من المقومات والدعائم والتي يعتبر العنصر البشري أهمها والمتمثل أساسا في الهيئة الإدارية بالجامعة وهيئة التدريس التي تعتبر محور العملية التعليمية، فبالرغم من أهمية الكفاءات التنظيمية والإدارة وظروف العمل بالجامعة، إلا أنه لا يمكن أن تحل محل هيئة التدريس حيث أن جودة التعليم الجامعي تعتمد أساسا على جودة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.

المطلب الأول: متطلبات توظيف الأساتذة في جامعات المملكة العربية السعودية:

1. التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

1.1. لمحة عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

لقد أكد كل من جون ستيوارت ميل وماركس وغيرهما على أهمية التعليم بهدف تنمية المعارف والمهارات البشرية، فتمو قدرات الفرد واستدامتها لا يتحقق إلا من خلال التعليم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة القدرات الإنتاجية للفرد ومن ثم المؤسسة فالمجتمع والاقتصاد ككل¹ وهذا ما عملت عليه المملكة العربية السعودية، حيث شهد التعليم العالي في المملكة نقلة نوعية واضحة في فترة وجيزة من تعليم تقليدي مبني على الكتايب إلى آخر حديث يعتمد على المدارس والجامعات منها الخاص والحكومي، وقد تزامنت هذه النقلة مع تنمية شاملة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وغيرها مكنها من النهوض بمجتمعها وتلبية حاجاته الأساسية من جهة، كما أصبحت ضمن الدول العربية الأكثر جذبا للكفاءات العلمية في مختلف الميادين من جهة أخرى. وتواصلت المملكة مساعيها نحو النمو فقد شهد قطاع التعليم الجامعي تطورات واضحة حيث ارتفعت مخصصات الإنفاق على التعليم العالي، بما يفوق أعداد الطلبة، بل تعدى ذلك إلى معدلات تفوق النسب العالمية²، كما حرصت المملكة أيضا توفير بنى تحتية مجهزة بأحدث المعدات تتضمن 30 جامعة حكومية و12 جامعة أهلية، بالإضافة إلى توفير الكفاءات الإدارية وأعضاء هيئات التدريس من داخل وخارج المملكة، هذه الأخيرة التي يتم اختيارها وفق شروط صارمة ولكن في المقابل يتم الاهتمام بهم بشكل لائق يضمن راحتهم ورضاهم. وتعتبر المملكة العربية السعودية من

¹ سندس جاسم شعيب، شدى سالم دلي، " رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق"، مجلة جامعة جيهان -أربيل العلمية- إصدار خاص، العدد 2، ص ص 487-528، 2018، ص 499.

² وزارة التعليم | تقدّم التعليم العام في مؤشرات الأداء العالمية في 2022 (moe.gov.sa)، تاريخ الاطلاع 2023/05/30.

الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية

الدول الجاذبة للكفاءات البشرية، فهي دولة مقصد للطلبة والباحثين، والأساتذة وغيرهم من ذوي الشهادات العليا.

2.1. لائحة توظيف الأساتذة الأجانب في الجامعات السعودية:

لقد حدد مشرع المملكة العربية السعودية بتاريخ 26 شعبان 1417 الموافق للخامس من يناير 1997 اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية، وهي تخص أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون السعوديين، حيث تضمنت اللائحة 106 مادة توضح جميع حقوق وواجبات المعنيين بالأمر. حيث تضمنت كل من المادة الأولى والثانية من هذه اللائحة تحديد أعضاء هيئة التدريس، وهم: الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون، ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيدون، ومدرسي اللغات، ومساعدتي الباحثين¹.

كما تم في ذات السياق إصدار لائحة أخرى لتوظيف غير السعوديين في جامعات المملكة، وتتضمن هذه اللائحة 60 مادة توضح كافة حقوق وواجبات المعنيين بالأمر، مقسمة كما يلي:

جدول رقم (10): يوضح توزيع الأحكام والمواد الخاصة بلائحة توظيف غير السعوديين

المواد	الأحكام
3-2-1	التعريفات
7 - 6 - 5 - 4	التوظيف
14 - 13 - 12 - 11 - 10 - 9 - 8	الرواتب والعلاوات
15	ساعات العمل المطلوبة
-23 -22- 21- 20- 19-18 -17 -16 31 -30 -29 -28 -27 -26 -25 -24	البدلات والتعويضات
39 -38 -37 -36 -35 -34 -33 -32	الإجازات
42 -41 -40	الندب والإعارة والنقل
-50 -49 -48 -47 -46 -45 -44 -43	الواجبات والمسؤوليات

¹ "لائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/6/4)، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 1417/08/26 الموافق لـ 1997/01/05، ص 08.

53 - 52	
60-59 - 58 - 57 - 56 - 55 - 54	أحكام عامة

المصدر: "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/4/3هـ) في الجلسة (الرابعة) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ 1417/2/7هـ.

ويمثل الجدول السابق ملخص لأهم ما جاء من أحكام ومواد متعلقة بما فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وبناء على هذه اللائحة والأحكام قمنا بتحديد أهم ما جاء فيها، من حقوق وواجبات مخصصة لمنسوبي هيئة التدريس الأجانب، وهو ما سنتطرق له.

2. شروط توظيف هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

1.2. شروط التقدم للوظيفة:

وقد حددت اللائحة السالفة الذكر ثلاث شروط أساسية يجب أن تتاح في الوظيفة، وهي¹:

- وجود وظيفة شاغرة معتمدة في الميزانية؛
- عدم توفر مواطن سعودي مؤهل لشغل هذه الوظيفة؛
- توفر وصف يتضمن واجبات هذه الوظيفة والمسؤوليات المتعلقة بها، وكذا الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لتأديتها.

2.2. الشروط الواجب توفرها في التعاقد:

وبناء على ما ورد في نفس اللائحة، يشترط في المترشح للوظيفة أن يكون²:

- قد بلغ السنة العشرين ولم يتجاوز الستين سنة ميلادية، وقد يوافق مجلس الجامعة على تجاوز الحد الأعلى للعمر في بعض الحالات بناءً على توصية مجلس القسم ومجلس الكلية؛
- أن يكون المترشح لائقاً صحياً، مرفقاً بشهادة صحية حديثة معترف بها من طرف الجامعة؛
- أن يتمتع بحسن السيرة وسلوك؛
- أن تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة للوظيفة (والذي تحدد من قبل الجامعة المستقبلة)؛

¹ المادة الرابعة من "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/4/3هـ) في الجلسة (الرابعة) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ 1417/2/7هـ. بالتصرف

² المادة الخامسة من "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، بالتصرف، نفس المرجع السابق. بدون ترقيم.

- أن يكون المترشح غير مرتبط بعقد عمل مع جهة أخرى داخل المملكة؛
- التفرغ للوظيفة في الجامعة بصفة كلية.

3.2. شروط التعيين حسب الرتب¹:

وفي هذه الحالة يتم الأخذ بعين الاعتبار الرتبة التي كان يشغلها المتعاقد في الجامعة السابقة:

- **الأستاذ المساعد:** يشترط لوظيفة أستاذ مساعد أن يكون المتقدم حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من جامعة معترف بها.
- **الأستاذ المشارك:** يعين الأستاذ المشارك كل من حصل على المسمى الوظيفي في جامعة تعترف بها الجامعة المستقبلية.
- **الأستاذ:** يعين في منصب أستاذ كل من حصل على المسمى الوظيفي من جامعة تعترف بها الجامعة المستقبلية.
- **المحاضرون:** يشترط في منصب المحاضر أن يكون المتقدم حاصلًا على درجة الماجستير أو ما يعادلها وفق شروط الجامعة المستقبلية.
- **مدرسو اللغات:** لتدريس إحدى اللغات الأجنبية بالجامعة السعودية يجب أن يكون المتقدم:
 - حاصلًا على درجة البكالوريوس في اللغة المطلوبة بتقدير عام لا يقل عن جيد؛
 - شهادة تثبت تدريسه لهذه اللغة كلغة أجنبية؛
 - خبرة عملية في تدريسها لا تقل عن سنة.
 - وقد يستثنى شرط شهادة التدريس إذا كانت خبرة تدريسها تزيد عن ثلاث سنوات خاصة لمن سبق له تدريسها للطلاب العرب.
- **المعيدون:** ويشترط لشغل رتبة المعيد أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد جدًا.
- **باحث أو مساعد باحث أو فني:** فيشترط في المتقدم أن يكون حاصلًا على البكالوريوس أو شهادة تعادلها بتقدير جيد جدًا.

¹ أحكام أخرى "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، نفس المرجع السابق، بالتصرف. ص12.

4.2. شروط التعيين وفق الدرجة¹: ويتم تحديد الدرجات وترتيبها وفق الشروط الآتية:

- الدرجة الأولى: شهادة الدكتوراه في التخصص أو ما يعادلها؛
 - الدرجة الثانية: شهادة الماجستير في التخصص أو ما يعادلها؛
 - الدرجة الثالثة: شهادة البكالوريوس في التخصص أو ما يعادلها.
3. شروط التعاقد مع الجامعة المستقطبة:

حتى يتم التعاقد بين كل من الجامعة المستقطبة والمرشح المقبول للوظيفة، لا بد من تحديد فحوى عقد التوظيف والشروط المتعلقة به، بالإضافة إلى تبيان الحقوق والواجبات التي تقع على عاتقه.

1.3 فحوى عقد التوظيف:

وحتى يكون العقد المبرم بين المرشح للوظيفة والجامعة المستقطبة ساري المفعول، يجب أن يتضمن²:

- مدة العقد: لا يرتبط عقد التوظيف بمدة محددة، فقد يكون لمدة سنة أو أقل أو أكثر، مع تحديد قابليته للتجديد وفق المدة التي تحددها الجامعة المستقطبة؛
- تفعيل العقد: تبدأ فعالية العقد ابتداءً من يوم مغادرة المتعاقد لمكان تواجده متوجهاً إلى الجامعة المستقطبة في المملكة بأقصر طريق، بشرط ألا تزيد المدة بين المغادرة والتقدم للعمل عن ثلاثة أيام ولا تسبق الموعد المحدد.
- فسخ العقد: يجوز للجامعة فسخ العقد في حالة عدم مباشرة المتعاقد لعمله في ظرف خمسة عشر يوماً.
- تجديد العقد: يتجدد العقد تلقائياً ما لم يعلن أحد الطرفين كتابياً رغبته في إنهاء العقد وذلك قبل انتهاء مدته بشهرين على الأقل؛
- انتهاء العقد: ينتهي العقد قبل انتهاء المدة المتفق عليها في عدة حالات من بينها: حصول المتعاقد على الجنسية السعودية، الاستقالة، الانقطاع عن العمل دون مبرر مشروع لمدة تزيد على خمسة عشر يوماً متتالية أو ثلاثين يوماً متفرقة، العجز الدائم، عدم الكفاءة؛ الحكم على المتعاقد بحد شرعي أو في جريمة وغيرها من الأسباب.

¹ نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 13.

² المادة 06-07-15-46-47-48 من "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، مرجع سبق ذكره، بالتصرف.

2.3. واجبات ومسؤوليات المتعاقد:

مباشرة بعد استلام المتعاقد لوظيفته تقع على عاتقه جملة من الواجبات والمسؤوليات، نذكر منها¹:

- يخضع المتعاقد للواجبات والمسؤوليات التي تحددها لوائح الجامعة؛
- يخضع المتعاقد في حالة ارتكاب أخطاء وظيفية أثناء الخدمة لأحكام تأديب السعوديين في الجامعة؛
- يلتزم المتعاقد بإتباع الأنظمة في المملكة، وعدم المساس بالدين أو التدخل في السياسة؛
- الالتزام بساعات العمل المطلوبة، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات بتأدية أربعين ساعة عمل في الأسبوع، تقسم بين التدريس والبحث والإرشاد الأكاديمي والأعمال الإدارية وغيرها.

يجب على المتعاقد أن يطلع وبدقة على فحوى عقد التوظيف، خاصة وأن هذه العقود ليس بالضرورة أن تلتزم باللائحة أعلاه، بل هي قابلة للتغيير حسب حاجات الجامعة المستقطبة ورغبات المترشح، وبالتالي فإن إدراك المتعاقد لفحوى العقد والتزامه بما تم الاتفاق عليه يضمن له عدم المساس بحقوقه المادية والمعنوية.

المطلب الثاني: امتيازات التوظيف في الجامعات السعودية:

1. مستحقات عضو هيئة التدريس غير السعودي:

بعد أن يستوفي المترشح الشروط المطلوبة للوظيفة، ويتعاقد مع الجامعة المستقطبة ويتعرف على الواجبات المنوطة به يحق له الاطلاع على الامتيازات التي تقدم له مقابل أداء وظيفته والتي يكفلها له القانون حسب ما ورد في لائحة التوظيف، والمتمثلة أساسا في:

1.1. الرواتب والعلاوات:

تعتبر الرواتب والعلاوات أولى الامتيازات التي يحق للمتعاقد الاطلاع والاتفاق عليها مع الجامعة المستقطبة، وبالرغم من أنها محددة وفق لائحة التوظيف السالفة الذكر، فإن ذلك لا يمنع من تغييرها وفق اتفاق بين الجامعة والمتعاقد، سواء كانت بزيادة أو نقصان، ويتحصل المتعاقد على ما تم الاتفاق عليه ولا يعمل بما هو موجود في اللائحة، وقد تصل الزيادة إلى 50% من الراتب المستحق للقادمين من الجامعات الأوروبية أو الأمريكية، وقد تصل في بعض الحالات إلى 100% من الراتب المستحق لذوي السمعة العلمية أو المؤهلات الممتازة وبناء على توصية من المجلس العلمي. أما فيما يخص العلاوات فيتحصل المتعاقد على علاوات تتناسب وترتبته العلمية وكذا

¹ المادة 43-44-45-19 من "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، مرجع سبق ذكره، بالتصرف

الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية

درجته العملية مع احتساب الخبرة لأغراض الترقية، كما يحصل المتعاقد على علاوة سنوية لا تتجاوز 5% من الراتب المستحق.

2.1. مكونات راتب عضو هيئة التدريس غير السعودي:

ويتحصل عضو هيئة التدريس غير السعودي بعد أداء مهامه على راتب شهري أساسي، يضاف إلى علاوات وبدلات، وكما تم الإشارة من قبل قد يكون هذا الراتب متغير حسب ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين، وبصفة عامة يتضمن الراتب ما يلي:

الجدول رقم (11): رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون ومدرسو اللغات والمعيدون غير السعوديين (بالريال السعودي)

الوظيفة	أول المربوط الشهري	علاوة الخبرة السنوية	نهاية المربوط الشهري	بدل الانتقال	بدل السكن السنوي
أستاذ	9100	500	13600	600	25000
أستاذ مشارك	7250	450	11300	600	25000
أستاذ مساعد	5600	400	9300	600	25000
مدرس لغة	4080	350	6880	500	17000
محاضر	3400	350	6550	500	18000
معيد	2700	350	5400	500	14000

المصدر: "لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم

1417/4/3هـ) في الجلسة (الرابعة) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ 1417/2/7هـ، ص 12.

ويمثل الجدول كل مستحقات العضو المتعاقد، وهي كالتالي:

- أول مربوط شهري: وهو مسمى يطلق على الراتب الأساسي؛

- علاوة الخبرة السنوية: وتحتسب حسب سنوات الخبرة السابقة؛
 - آخر مربوط شهري: وهو الراتب الأساسي مضافا إليه العلاوة الدورية والعلاوات الاستثنائية وفقا للدرجة؛
 - بدل الانتقال: ويدفع شهريا مقابل تنقلات المتعاقد من مقر عمله إلى مقر إقامته؛
 - بدل السكن: ويدفع مرة واحدة في السنة، ويتجدد مع تجديد العقد.
- فهذه الامتيازات تساهم بشكل فعال في توجيه عملية استقطاب الكفاءات التدريسية نحو الجامعات السعودية.

2. البدلات والتعويضات:

بالإضافة إلى الراتب والعلاوات يحق للمتعاقد الحصول على بدلات وتعويضات كما هو منصوص عليه في لائحة التوظيف إلا أنها هي الأخرى قد تخضع للتعديل من طرف مجلس الجامعة ويتم تطبيقها بعد موافقة المتعاقد، وتتمثل هذه البدلات أساسا في:

- بدل ندرة التخصص: ويكون في بعض الحالات ولا يتجاوز 30% من أول مربوط؛
- تذاكر السفر: في حدود تذاكر لثلاث أشخاص فقط ممن يعولهم المتعاقد (زوجة، أولاد، والدين، إخوة قصر) بالإضافة إلى تذكرة للمتعاقد، مرة في بداية التعاقد، ذهابا وإيابا ومرة في السنة طيلة مدة سريان العقد، ومرة أخيرة في نهاية العقد، في حالة عدم تعاقد أي من هذه الأطراف الذين يعولهم بعقد عمل مع جهة أخرى داخل المملكة.
- بدل السكن: توفر الجامعة للمتعاقد السكن أو تلتزم بدفع بدل سكن سنوي يقدم في بداية مدة العقد ويتجدد سنويا، وفي حالة توفير سكن غير مؤثث فيحصل المتعاقد على بدل تأثيث قدره 50% من بدل السكن يدفع مرة واحدة فقط طيلة فترة التعاقد.
- بدل الانتقال: ويدفع شهريا مقابل تنقلات المتعاقد من مقر عمله إلى مقر إقامته.
- نفقات تدريس الأبناء: تتحمل الجامعة نفقات تعليم أبناء المتعاقد من سن 06 سنوات إلى غاية 18 سنة داخل المملكة، من المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية عدا رسوم الانتقال من المدرسة وإليها، في حالة تعذر قبولهم في المدارس الحكومية، وألا يتجاوز عدد الأبناء أربعة أطفال ولا تتجاوز نفقاتهم الإجمالية 25 ألف ريال في السنة.
- الإجازات: يحق للمتعاقد الحصول على عطلة نهاية الأسبوع والعيدین وإجازة سنوية مدفوعة الراتب قدرها 60 يوما لعضو هيئة التدريس و45 يوما لمن في حكمهم، ويمكن تجزئتها باتفاق الطرفين، كما يمكن

للجامعة تقليل مدة الإجازة باتفاق مكتوب بينها وبين المتعاقد. كما يحق للمتعاقد الحصول على إجازة مرضية براتب كامل لا تتجاوز شهر واحد، ويجوز تمديدتها شهرين مقابل نصف راتب كحد أقصى. أما بالنسبة للمتعاقد فيحق لها في إجازة وضع مدتها 45 يوما وإجازة عدة الوفاة كاملة للمرأة المسلمة.

المبحث الثاني: أنظمة أجور وحوافز الأساتذة في بعض جامعات الإمارات العربية المتحدة

تمهيد:

شهد التعليم الجامعي في الإمارات العربية المتحدة تطورا ملحوظا ومتسارعا خاصة في السنوات الأخيرة، حيث بذلت الدولة والمؤسسات التعليمية والأكاديمية جهودا كبيرة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وحققته على إثره مراكز متقدمة في بعض التصنيفات الدولية للجامعات من حيث جودة التعليم والحياة الجامعية، لتصبح بذلك قبلة للباحثين في مختلف المجالات وكذا الأساتذة وذوي الشهادات العليا من مختلف دول العالم بما في ذلك الكفاءات الجزائرية المتميزة.

المطلب الأول: متطلبات توظيف الأساتذة في الجامعات الإماراتية:

1. التعليم العالي في الإمارات العربية المتحدة:

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في تنمية التعليم بكل أطواره وخاصة العالي منه، وهذا وفق رؤية إستراتيجية تبنتها الدولة للنهوض بكل القطاعات الحيوية، خاصة التعليم بكافة مستوياته سواء للإناث أو الذكور على حد سواء. فمنذ تأسيس الدولة تم سن القوانين واللوائح التي تؤكد على ضمان الحق في التعليم للجميع وهذا وفق مبادئ التنمية المستدامة. ومؤخرا صارت دولة الإمارات ضمن أوائل دول العالم من حيث معدل طلبات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي¹، حيث توفر دولة الإمارات العربية 33 جامعة، تتوزع على الإمارات السبع لها، وتتنوع هذه الجامعات بين الحكومية والخاصة، وكذا الجامعات المحلية والدولية. كما تحظى جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة بتقدير عالي، فهي تشغل مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية والعربية للجامعات. كما توفر دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال وزارة التربية والتعليم برامج متعددة للتعليم العالي، حيث أطلقت الدولة إستراتيجية التعليم العالي ضمن رؤية 2030 والتي تهدف إلى رفع مستوى التعليم العالي في الإمارات وجعله الأول على مستوى العالم، عن طريق ابتكار منظومة تعليمية حديثة بمواصفات عالمية، وتسخير كافة الإمكانيات المادية

¹التعليم العالي والجهات المنظمة له | البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة (u.ae) ، تاريخ الاطلاع: 2023/05/15.

والمالية والبشرية لهذا الغرض، بما في ذلك الكفاءات البشرية اللازمة لقيادتها، والمتمثلة في أعضاء هيئة تدريس عالية المستوى. وتعرف هيئة التدريس حسب الألقاب العلمية لأعضائها، وهي كما يلي¹:

- الأستاذة؛
 - الأستاذة المشاركين؛
 - الأستاذة المساعدين؛
- وهم من حملة شهادة الدكتوراه، بالإضافة إلى:
- المحاضرين وهم من حملة درجة الماجستير.

1.1. الاستقطاب والتوظيف في الجامعات الإماراتية:

تولي دولة الإمارات العربية المتحدة أهمية كبيرة لمسألة استقطاب الكفاءات والذي يعد أهم محاور إستراتيجية تنميتها، حيث تسعى الإمارات إلى جذب واحتضان أصحاب المواهب والمهارات في مختلف المجالات الحيوية، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة للإبداع والابتكار، وفرص توظيف مهمة للكفاءات مقابل حوافر مادية ومعنوية لا مثيل لها.

وفي إطار سعي الجامعات الإماراتية إلى التنوع في أعضاء هيئة التدريس، تنتهج مبدأ استقطاب الكفاءات المناسبة سواء من داخل الدولة أو خارجها. حيث تتبع في ذلك عملية استقطاب جد محكمة، وفق خطوات مخططة ومنظمة تسعى من خلالها لجذب واستقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت وبالعدد المناسبين، معتمدة في ذلك على المصادر الداخلية (الترقيات، النقل، التوصيات الداخلية، ...)، والمصادر الخارجية (قاعدة بيانات المترشحين، شركات توظيف خارجية، توصيات من هيئات مختصة، ...) ². حيث تقوم الجهات المستقطبة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة مستعينة في ذلك بمختلف الوسائل كالبريد الإلكتروني المباشر للبعض، مواقع التواصل الاجتماعي، نظام التوظيف الإلكتروني "بياناتي"، وسائل الإعلام من صحافة وراديو وتلفاز وغيرها³.

¹ دليل سياسات العاملين الأكاديميين"، تابع لقرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم 25، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018،

بالنصرف. [0_definitions_and_abbreviations-ar.pdf \(uae.ac.ae\)](http://uae.ac.ae/0_definitions_and_abbreviations-ar.pdf)

² دليل الجذب والحفاظ على الموظفين"، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017. ص 10.

³ نفس المرجع السابق، ص 15.

2. إجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإماراتية:

2.1. شروط التعيين حسب الرتب:

يتم تعيين رتب أعضاء هيئة التدريس وفق جملة من الشروط كما يلي¹:

- **الأستاذ المساعد:** أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من جامعة معترف بها، وقد تطلب بعض الكليات خبرة تدريس، كما يجب أن يكون لائقًا صحيًا، وحسن السيرة والسمعة، وتتوفر فيه الكفاءة اللازمة للتدريس وتحمل المسؤولية.
- **الأستاذ المشارك:** نفس الشروط المطلوبة لمنصب أستاذ مساعد، كما يجب أن يكون قد شغل منصب أستاذ مساعد مدة لا تقل عن أربع سنوات في جامعات أخرى، وأن يكون قد تحصل على رتبة أستاذ مشارك من جامعة معترف بها.
- **الأستاذ:** وتنطبق عليه الشروط السابقة (أستاذ مشارك)، كما يجب أن يكون قد مضى 10 سنوات على حصوله على درجة الدكتوراه، وشغل منصب أستاذ مشارك لفترة لا تقل عن 5 سنوات في جامعة معترف بها، وأن يكون قد حصل على لقب أستاذ من جامعة معترف بها.
- **المحاضر:** ويشترط أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير، ولديه خبرة تدريس لا تقل عن سنة في جامعة معترف بها.
- **عضو هيئة التدريس أو المحاضر(الزائر)²:** ويتم تعيين أعضاء هيئة تدريس زائرين لغرض محدد لفترة محدودة وفق عقود تكون عادة قابلة للتجديد، حيث تحدد رتبة العضو الزائر طبقًا لمؤهلاته العلمية وخبرته، بينما يبلغ الحجم الساعي لعضو هيئة التدريس الزائر 12 ساعة معتمدة أسبوعيًا، أم المحاضر فيدرس 15 ساعة معتمدة، وبالمقابل يحصل الأستاذ الزائر على مكافأة شهرية، وسكن مؤثث وتذكرة السفر قدوم ومغادرة وتأمينًا صحيًا.

2.2. مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإماراتية³:

بعد إبرام العقد بين كل من الجامعة المستقطبة وعضو هيئة التدريس، فإنه تقع على عاتق هذا الأخير جملة من الالتزامات حاولنا تلخيصها كما يلي:

¹ دليل سياسات وإجراءات أعضاء الهيئة التدريسية، جامعة الوصل، الإمارات العربية المتحدة، طبعة 2020-2021. بالتصرف، ص 17-19.

² دليل سياسات العاملين الأكاديميين، قرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم 71، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018، بالتصرف.

³ نفس المرجع السابق، بالتصرف.

- **التدريس:** وتعتبر أولى مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس وأهمها، حيث يتوجب عليهم تطوير محتوى المساقات وطرق التدريس باستخدام التكنولوجيا التعليمية، مع الالتزام بتأدية التزاماتهم وفق جدول الأعباء، واحترام المواعيد المحددة للتدريس والامتحانات، والتحاور مع الطلبة ومناقشتهم في أمور الدراسة، كما يجب التعاون ومراعاة الطلبة من أصحاب المهمم.
- **البحث العلمي:** يجب أن يتوافق الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس مع معايير الجامعة المستقطبة، مع المحافظة على أداء جيد في البحث العلمي، مع ضرورة الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- **خدمة الجامعة والمجتمع:** في إطار الرؤية الجديدة لقطاع التعليم العالي، تم إدراج هذه النقطة، وهذا بهدف إشراك الجامعة في خدمة المجتمع عن طريق مشاركة كفاءاتها في الاجتماعات الأسرية، وحملات توجيه وإرشاد الطلبة وغيرها من الأعمال التطوعية.

3. شروط التعاقد مع الجامعات الإماراتية:

حتى يتم توظيف عضو هيئة التدريس في إحدى الجامعات الإماراتية يجب عليه أولاً إبرام عقد مع الهيئة المستقطبة أي الجامعة المستقبلة، وهذا بهدف ضمان التزام الطرفين بالحقوق والواجبات المترتبة على كليهما، ويشترط في العقد أن يكون واضحاً ومحدداً فيما يخص مضمونه وشروطه ومدته وحتى طريقة تنفيذه أو فسخه، ويحق للطرفين التفاوض بشأن بنوده والتغيير فيها إن لزم الأمر بما يلي رغبة المتعاقدين.

2.3. عقود أعضاء هيئة التدريس العادية¹:

تختلف عقود العمل من جامعة إلى أخرى حسب مقتضيات الحاجة فهي لا تخضع لشروط موحدة، بل إلى التزام الطرفين المتعاقدين بما ينص عليه العقد المبرم، ومن بين أكثر أنواع العقود المتعامل بها في جامعات الإماراتية:

- عقد لمدة سنة تجريبية، مع عضو حديث، قابل للتجديد؛
- عقد لمدة سنتين يجدد بنفس شروط العقد الأول؛
- عقود مستمرة لمن استوفى شروط وسياسات العقود المستمرة؛
- عقد لمدة فصل دراسي للأستاذ الزائر، قابل للتجديد؛

¹ نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 5.

2.2. فحوى عقود أعضاء هيئة التدريس:

وفي هذه الخطوة يتم إبرام عقد العمل بين المتقدم للوظيفة والجامعة المستقطبة، كما يلي:

- بعد الموافقة على شغل المتقدم لوظيفة التدريس الشاغرة، يتم إرسال نسخة مفصلة له عن عقد العمل تشمل كافة البنود حتى يطلع عليها ويبلغ إدارة الجامعة كتابيا بموافقته في مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ التبليغ؛
 - يحصل المتعاقد للوظيفة المقيم خارج الدولة على تأشيرة دخول الدولة مرفقا بتذاكر سفر بالطائرة من موطنه عند بداية التعاقد، ويتم استقباله في المطار من قبل مندوب العلاقات العامة، ويصطحبه إلى مكان إقامة مؤقت.
 - في اليوم الموالي يقوم المتعاقد بتقديم الوثائق المطلوبة للتعين والمصادق عليها من جهات رسمية، ومن سفارة الإمارات العربية المتحدة بدولته.
 - يستلم المتعاقد سكنه الخاص إن توفر، أو يصرف له بدل سكن؛
 - في حالة إنهاء العقد تقوم إدارة الجامعة بإبلاغ المتعاقد قبل نهاية مدة العقد بثلاث أشهر؛
 - كما يتم إنهاء العقد في حالة ارتكاب المتعاقد لمخالفات، كعقوبة تأديبية.
- بعد اطلاع المتعاقد على فحوى العقد والموافقة عليه من الطرفين يجب عليه الالتزام بما جاء بالعقد دون زيادة أو نقصان، مع التأكيد على أن هذه العقود ليس بالضرورة أن تكون موحدة بين كل الجامعات، بل هي تخضع لما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.

المطلب الثاني: امتيازات التوظيف في الجامعات الإماراتية

1. مستحقات أعضاء هيئة التدريس وبدلاتهم:

لقد تم تحديد الحقوق المالية لعضو هيئة التدريس، إلا أن هذه الحقوق قد تختلف من جامعة إلى أخرى حسب نوع الجامعة ودرجة خصوصيتها، وتعتبر جامعة الوصل من الجامعات غير الربحية، لذا ارتأينا أن تكون سياساتها الأجرية نموذجاً قاعدياً، وبصفة عامة يتحصل عضو هيئة التدريس على رواتب وبدلات ومكافآت بالإضافة إلى مصاريف النقل وتذاكر السفر وإجازات، وغيرها من الامتيازات¹.

ويعتبر الراتب أولى المستحقات المالية التي يتقاضاه عضو هيئة التدريس بعد تسلم مهامه في الجامعة المستقطبة،

¹ دليل سياسات وإجراءات أعضاء الهيئة التدريسية"، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 36-42.

الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية

إلا أن معدلات الرواتب تختلف كثيرا في الجامعات الإماراتية. ويتكون الراتب الإجمالي لعضو هيئة التدريس مما يلي:

الراتب الإجمالي = الراتب الرئيسي + بدل الخبرة عن كل سنة + العلاوة الاجتماعية + بدل طبيعة العمل + بدل جامعة + بدل غلاء معيشة + بدل انتقال

حيث:

- تحدد الرواتب لأعضاء هيئة التدريس بعد احتساب سنوات الخبرة الخارجية بـ 7 سنوات كأقصى حد؛
 - بينما تحدد العلاوة الاجتماعية بعد حساب سنوات الخبرة؛
 - مكافأة الإشراف على الرسائل الجامعية: وتكون بمقدار ساعة واحدة عن كل فصل وتحتسب بقيمة 1000 درهم لرسالة الماجستير، و1500 درهم عن رسالة الدكتوراه.
- وعلى سبيل المثال يمكن احتساب راتب أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في الجدول الموالي:
- الجدول رقم (12): الحقوق المالية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الوصل الإماراتية (بالدرهم الإماراتي)

الرتبة				البيان
محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور	
4000	5250	6250	7500	الراتب الأساسي
150	175	200	300	بدل الخبرة عن كل سنة
تحدد بعد حساب سنوات الخبرة الخارجية				العلاوة الاجتماعية
2500	4000	3500	3000	بدل طبيعة العمل
250	500	1000	2000	بدل جامعة
500	750	750	750	بدل غلاء معيشة
500	500	750	750	بدل انتقال
9000	13000	15070	19591	الإجمالي

المصدر: "دليل سياسات وإجراءات أعضاء الهيئة التدريسية"، جامعة الوصل، الإمارات العربية المتحدة، طبعة

2020-2021. ص42

2. امتيازات هيئة التدريس بالجامعات الإماراتية:

ويحصل عضو هيئة التدريس أيضا على عدة بدلات وامتيازات نذكر منها:

- بدل الإقامة: تتحمل الجامعة مصاريف إصدار إقامة المتعاقد وتجديدها رفقة زوجته وثلاثة من أبنائه الأقل من 18 سنة؛
- بدل شحن الأمتعة: ويصرف عند انتهاء خدمته بدل قدره 2000 درهم لشحن أمتعته؛
- بدل السكن: ويحق للمتعاقد الحصول على سكن مؤثث، أو بدل السكن يدفع مرة واحدة كل سنة؛
- بدل الأثاث: ويصرف مرة واحدة طيلة مدة التعاقد، ويهتلك على أربع سنوات، ويم استرداد ما بقي من مبلغ الأثاث إذا لم يتم التعاقد فترة الأربع سنوات؛
- تذاكر السفر: يحصل المتعاقد على تذاكر سفر ذهابا وإيابا إلى بلده مرة واحدة في السنة رفقة زوجته وثلاثة من أبنائه دون سن 18 سنة، أو بدل نقدي عنها بقيمة 100%؛
- إجازات سنوية: يحق للمتعاقد الحصول على إجازة سنوية مدفوعة في العطلة الصيفية أقصاها 60 يوما؛
- الإجازة المرضية: يستفيد المتعاقد من إجازة مرضية براتب كامل لا تزيد عن شهرين، وتمدد في بعض الحالات إلى شهرين بربع الراتب؛
- إجازة أبوة: يمنح المتعاقد إجازة أبوة لمدة 5 أيام براتب كامل؛
- إجازة الحج: يحصل المتعاقد على إجازة لأداء مناسك الحج لا تزيد عن 15 يوما؛
- التكفل الصحي: وتكفل الجامعة التأمين الصحي للمتعاقد وأفراد أسرته (الزوجة الماكثة بالبيت، الأبناء)؛
- تعليم الأبناء: وتكفل الجامعة بتعليم أبناء المتعاقد من المرحلة الابتدائية إلى غاية الثانوية، في المدارس الأهلية الخيرية.

إن ما تقدمه الجامعات الإماراتية من امتيازات لهيئة التدريس ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لمسايعها لتحقيق مكانة عالية في مجال البحث العلمي، حيث تسعى جامعات الإمارات العربية المتحدة لتوفير هيئة تدريس متميزة ممن تتوفر فيهم الكفاءة اللازمة لدعم الطلاب، ويتم استقطابها من مختلف دول العالم وتوظيفهم في بيئة تعليمية لا مثيل لها، بهدف الوصول لأحسن التصنيفات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي بهدف بناء مجتمع حضاري مثقف ومتعلم.

المبحث الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجامعات الجزائرية

تمهيد:

لقد تطرقنا في المبحثين السابقين إلى عرض بسيط ومختصر يتمحور حول أنظمة أجور وحوافز هيئات التدريس في كل من الجامعات السعودية والإماراتية والتي تعد من بين أهم الجامعات المستقطبة للكفاءات سواء العربية وحتى الأجنبية، فالامتيازات التي يحظى بها عضو التدريس في هذه الجامعات تعتبر جد مشجعة تمنحها الاستباقية في عملية استقطاب الكفاءات. أما المبحث الثالث فقد خصصناه لعرض نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مع توضيح سيرورة عملية استقطابهم وتوظيفهم ومقارنتها بنظيراتها في كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

المطلب الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر

1. التعليم العالي في الجزائر:

يعتبر التعليم العالي أهم سبل تطور المجتمعات وبناء الاقتصاديات الحديثة، ففي الوقت الراهن أصبحت الجامعات ومراكز البحث العلمي مكان الاكتشاف القدرات البشرية المميزة ومقياسا للقوة، بالإضافة إلى كونها بوابة أساسية ومهدا لإعداد الكفاءات والطاقات البشرية العلمية والعملية، وكذلك إعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات. ويقصد بالتعليم العالي: "مختلف أنواع الدراسات والتكوين، أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد مرحلة الثانوية، على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى، معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"¹.

اهتمت الجزائر منذ الاستقلال بالعمل على تطوير المنظومة التعليمية بمختلف مستوياتها وعلى رأسها التعليم العالي، بهدف إنتاج رأس مالها البشري الخاص والذي من شأنه النهوض بالبلد وإخراجه من دوامة الجهل والفقر التي خلفها الاستعمار. فقد خصصت ميزانيات وإمكانات ضخمة من أموال ومنشآت مادية بالإضافة إلى رأس مال فكري أساسه كفاءات بشرية يمثلون هيئة التدريس، وهو ما يطلق عليهم برأس المال البشري الأكاديمي أو الكفاءات الأكاديمية والتي يقصد بها "نخبة من الموارد البشرية، ذات العقول المتفتحة والشهادات الأكاديمية العليا

¹ شريفة كلاع، "الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، ديسمبر 2019، الصفحات 250-278. ص 252.

المتخصصة التي تساهم في تنشئة الأجيال وتطويرهم وخلق القيمة وبناء المستقبل، بما يساهم في تحقيق ميزة وتنمية مستدامة للمجتمع في كافة المجالات¹. ولقد مر النظام الوطني للتعليم والتكوين العالين بعدة مراحل أساسية تمثلت في:²

- المرحلة الأولى: إرساء أسس الجامعة الوطنية، وذلك بعد الاستقلال؛
- المرحلة الثانية: إصلاح منظومة التعليم والتكوين العالين سنة 1971، ثم وضع معالم الخريطة الجامعية سنة 1982 وتحديثها سنة 1984؛
- المرحلة الثالثة: تدعيم نظام التعليم والتكوين العالين بقانون توجيهي رقم 05-99؛
- المرحلة الرابعة: تطبيق نظام "ل م د" الليسانس، الماستر والدكتوراه سنة 2004؛
- المرحلة الخامسة: تقيين الإطار القانوني وضبط القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالين؛
- المرحلة السادسة: عصرنة القطاع وحوكمتة، واعتماد إستراتيجية وطنية للمخطط التوجيهي للرقمنة سنة 2022.

1.1. البنية التحتية للتعليم العالين في الجزائر:

لقد سعت الجزائر منذ استقلالها إلى توفير التعليم العالين من خلال إنشاء بنية تحتية تمثلت في الجامعات وعلى رأسها جامعة الجزائر، جامعة وهران وجامعة قسنطينة، بالإضافة إلى المعاهد الوطنية للتعليم العالين ومعاهد تدريب المعلمين، وهي في مجملها تابعة لوزارة التعليم العالين والبحث العلمي. وتتكون الشبكة الجامعية الجزائرية إلى غاية نهاية سنة 2022 مما يقارب 111 مؤسسة جامعية تضم، 54 جامعة، 9 مراكز جامعية، 37 مدرسة وطنية عليا، 11 مدرسة عليا للأساتذة، بالإضافة إلى 17 مؤسسة خاصة مرخصة للتكوين العالين³ وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹أحمد علي صالح. (2015). إدارة رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص 29

²وزارة التعليم العالين والبحث العلمي -. (2021). نظام التعليم العالين والبحث العلمي في الجزائر-الوقت الراهن والافق المستقبلية.، ص 59. الجزائر. تاريخ الاسترداد 01 10 2023، من <https://alecso.org/cmae/algerie.pdf>

³<https://www.mesrs.dz/index.php/2023/02/27/lancement-9-plateformes-ar>. (2023, 01 20) ./

الجدول رقم (13): تطور عدد المؤسسات الجامعة في الجزائر من 2012 إلى 2022

السنوات	جامعات	مراكز جامعية	مدارس عليا للأساتذة	مدارس عليا تقنية	مداس وطنية عليا	مدارس تخصيرية
2013/2012	47	9	4	1	17	9
2014/2013	47	10	4	1	17	9
2015/2014	48	10	6	1	20	12
2016/2015	50	13	10	1	20	12
2017/2016	50	13	11	/	31	1
2018/2017	50	13	11	/	31	1
2019/2018	50	13	11	/	31	1
2023/2022	54	09	37	/	12	-

المصدر: براهيم بن حراث حياة، بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعة الجزائرية في ظل متطلبات التحول الرقمي: دراسة تحليلية تقييمية للفترة 2012-2022، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الوطني الموسوم بالابتكار كوسيط بين التكنولوجيا المالية ورأس المال الفكري، جامعة مستغانم، 15 مارس 2023. ص ص 1-24، ص 18.

وتتوزع هذه الجامعات إلى ثلاث نواحي:¹

أ. ناحية الوسط: وتضم سبعة عشر (17) جامعة:

- جامعة البويرة - أكلي محمد أولحاج-، جامعة الجلفة - زيان عاشور-، جامعة غرداية، جامعة خميس مليانة -
- الجيلالي بونعام-، جامعة المدية - يحي فارس-، جامعة الجزائر -- هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا-، جامعة
- بجاية - عبد الرحمان ميرة، جامعة بومرداس - محمد بوقرة-، جامعة تيزي وزو - مولود معمري-، جامعة الأغواط
- عمار ثليجي-، جامعة البليدة 1 - سعد دحلب-، جامعة البليدة 2 - لونييسي علي-، جامعة الجزائر 1 -

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2023/01/14، الشبكة الجامعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي mesrs.dz

بن يوسف بن خدة-، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله-، جامعة الجزائر 3 -إبراهيم سلطان شيبوط-، جامعة التكوين المتواصل، جامعة تامنغست.

ب. ناحية الشرق: وتضم إثنان وعشون (22) جامعة:

جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى-، جامعة تبسة - العربي التبسي-، جامعة برج بوعريبيج - محمد البشير الإبراهيمي-، جامعة الطارف - الشاذلي بن جديد-، جامعة خنشلة - عباس لغرور-، جامعة أم البواقي - العربي بن مهدي-، جامعة الوادي - حمّة لخضر-، جامعة سوق أهراس - محمد الشريف مساعدي-، جامعة عنابة - باجي مختار-، جامعة سكيكدة - 20 أوت -1955، جامعة قالمة - 08 ماي 1945-، جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر-، جامعة بسكرة - محمد خيضر-، جامعة المسيلة - محمد بوضياف-، جامعة ورقلة - قاصدي مبراح-، جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية الأمير عبد القادر-، جامعة سطيف 1 - فرحات عباس-، جامعة سطيف 2 - ملين دباغين-، جامعة قسنطينة 1 - الإخوة منتوري-، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري-، جامعة قسنطينة 3- المجاهد صالح بونيدر-، جامعة باتنة 2 - مصطفى بن بولعيد-.

ت. ناحية الغرب: وتضم خمسة عشر (15) جامعة:

جامعة بشار -طاهري محمد-، جامعة معسكر -مصطفى اسطمبولي-، جامعة سعيدة -الدكتور مولاي الطاهر-، جامعة تلمسان -أبو بكر بلقايد-، جامعة أدرار -أحمد دراية-، جامعة تيارت -بن خلدون-، جامعة سيدي بلعباس -جيلالي ليايس-، جامعة مستغانم -عبد الحميد ابن باديس-، جامعة وهران 1 السانبة -أحمد بن بلة-، جامعة وهران -محمد بوضياف العلوم والتكنولوجيا-، جامعة وهران 2- محمد بن أحمد المدعو الرائد سي موسى-، جامعة الشلف - حسيبة بن بوعلي، جامعة تيسمسيلت، جامعة عين تموشنت، جامعة غليزان.

2.4. الجهود المبذولة لتطوير التعليم العالي في الجزائر:

بهدف تطوير منظومة التعليم العالي سعت الجزائر إلى متابعة وإصلاح القطاع بصفة مستمرة تماشيا ومتطلبات كل مرحلة، حيث بذلت مجهودات معتبرة نذكر منها¹:

- إنشاء مختلف الهياكل القاعدية اللازمة وتجهيزها وفق متطلبات العملية التعليمية الحديثة؛

¹نادية بوضياف بن زعموش، وفاطمة مخلوئي، "التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال"، الملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 588-608. بالتصرف، ص 606، 607.

- الحرص على التكوين المستمر لهيئة التدريس (الأساتذة والمشرفين)؛
 - إحداث إصلاحات في نظم التعليم العالي والتي تمثلت في الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام ال: LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه)؛
 - السهر على عصرنه وتحديث طرق التسيير بالإضافة إلى تحسين الخدمات؛
 - رقمنة القطاع من خلال تبني التكنولوجيات الحديثة لتسهيل العمل وكذا التعلم عن بعد.
- إلا أنه وبالرغم من كل هذه الجهودات يواجه التعليم العالي في الجزائر عدة تحديات لا بد من أخذها في الحسبان عند الشروع في إصلاحات جديدة وعلى رأسها:
- زيادة الطلب على التعليم العالي والذي يظهر من خلال تزايد عدد الملتحقين بالجامعة خلال السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ؛
 - نمطية طرق التعليم والتكوين والمعتمدة أساسا على التلقين مما لا يفتح المجال للطالب للاجتهد والإبداع¹،
 - إضافة إلى ضعف البحث العلمي وبالتالي حصلت الجامعة الجزائرية على مخرجات كمية بنسب كبيرة مقارنة بالنوعية؛
 - غياب الجودة في التعليم ومخرجاته مما أدى إلى تدهور تصنيف الجامعات الجزائرية بل وخروجها من بعض التصنيفات العالمية.
- وما زاد الأمر سوءا هو ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات الأمر الذي قلل من قيمة الشهادة الجامعية بالنسبة لهم.

3.1. كفاءات التدريس بقطاع التعليم العالي في الجزائر:

لقد سعى قطاع التعليم العالي إلى توفير كفاءات تدريسية كافية، وقد عرف عدد الأساتذة تطورا ملحوظا خلال العشر سنوات الأخيرة حسب الديوان الوطني للإحصائيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 606، بالتصرف.

الجدول رقم (14): تطور عدد الأساتذة الجامعيين خلال الفترة 2012/2019

السنوات	مجموع الأساتذة
2012/2013	49474
2013/2014	52251
2014/2015	54533
2015/2016	56876
2016/2017	58116
2017/2018	59113
2018/2019	61307

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022) (الديوان الوطني للإحصائيات، 2014-2018)

أما حاليا فتتكون هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي بالجزائر من جملة من الأساتذة، حيث يبلغ عددهم حاليا 61277 أستاذ دائم من بينهم 58093 أستاذ باحث حسب موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹. حيث أن الأستاذ الباحث هو أستاذ دائم أيضا وهذا بموجب عقد توظيف دائم في مؤسسة واحدة، والذي تحصل عليه بعد نجاحه عن طريق مسابقة وطنية.

ويتوجب على الأستاذ الباحث حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 08-130² المادة 04: تقديم خدمة التدريس للطلبة وهذا حسب حجم ساعي سنوي مرجعي المحدد بـ 192 ساعة من المحاضرات؛ ويقابله 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية، بحيث أن: ساعة واحدة من المحاضرات تعادل ساعة ونصف من الأعمال الموجهة وساعتان من الأعمال التطبيقية. بالإضافة إلى تحضير الامتحانات وتصحيح أوراق الإجابة، وكذا تأطير الطلبة والإشراف على المذكرات أو الأطروحات. وفي نفس الوقت يتوجب عليه القيام

¹ الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، <https://www.mesrs.dz/index.php/enseignant-ar>، تاريخ الاطلاع 03 ديسمبر 2022.

² المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق لـ 03 مايو 2008م، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، بالتصرف، ص 19.

بأنشطة تدريب لتنمية مهاراته وقدراته الوظيفية، والسهر على تقديم مشاركات بحثية سواء مقالات، مداخلات أو كتب، وكذا حضور المناسبات العملية كالمؤتمرات أو الندوات.

2. استقطاب وتوظيف الأساتذة الباحثين في الجزائر:

1.2. الاستقطاب:

لقد وضع المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 3 مايو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث مختلف الأحكام المتعلقة بالحقوق والواجبات المنوطة به في الباب الأول والفصلين الأول والثاني، ابتداء من المادة 01 إلى غاية المادة 15. كما بين ذات المرسوم كيفية توظيف الأساتذة بقطاع التعليم العالي وهذا حسب المواد من 16 إلى غاية المادة 19¹.

أما الفصل الثاني فقد خصص للأساتذة المساعدين بحيث وضح المهام المنوطة بهم كما حدد شروط التوظيف والترقية، وهو ما يتعلق بموضوع بحثنا والمتمحور حول استقطاب الكفاءات بموجب أن الاستقطاب جزء من التوظيف فقد خلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن عملية استقطاب وتوظيف الأساتذة الباحثين تتضمن طريقتين، حيث:

حددت المادة 34 من ذات المرسوم نوع الكفاءات المعنية بالتوظيف بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" 2 - وهي الدرجة الأدنى في الرتب:-

- الحائزون على شهادة دكتوراه دولة أو شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها (أي توظيف مباشر بعد الحصول على شهادة الدكتوراه)؛

- عن طريق المسابقة الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

إن هذه المادة اعتبرت مسابقة الدكتوراه مسابقة للتوظيف على أساس أن مشاريع الدكتوراه المفتوحة هي مشاريع تُفتح حسب حاجة كل مؤسسة من الأساتذة، وبالتالي فمنصب الدكتوراه أُعتبر منصبا ماليا.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق لـ 03 مايو 2008م، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، بالتصرف، ص 21.

² نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 21.

أما القرار المؤرخ في 14 ماي 2022، فقد جاء مخالفا للمرسوم السابق حيث حدد إطار التوظيف و/ أو المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق ببعض الرتب المنتمى لأسلاك الأساتذة الباحثين، حيث أكد على إلزامية إجراء مسابقة توظيف عمومية في رتبة أستاذ مساعد قسم -ب- تقوم بتنظيمها المديرية العامة للتوظيف العمومي وفق معايير محددة يجب توفرها في المترشحين أهمها حصول المترشح على شهادة الدكتوراه، وهذه مسابقة ذات طابع وطني وتحت رعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹. وقد اعتبرت مسابقة الدكتوراه في هذه الحالة منصبا يبدأوجيا فقط، وشهادة الدكتوراه شرط أساسي للترشح لمسابقة توظيف الأساتذة الباحثين.

ومن هنا نلاحظ جليا أن الفئة المستقطبة للتوظيف كأساتذة في مؤسسات التعليم العالي هي في الأساس كفاءات أكاديمية، فالاستقطاب موجه مباشرة إلى حاملي شهادة الدكتوراه الراغبين في الالتحاق بالعمل الأكاديمي، بحيث حددت نوع الكفاءات المطلوبة من خلال المناصب المفتوحة والمبنية على أساس احتياجات مؤسسة التعليم العالي المعنية بالأمر، ليتم الإعلان عنها في موقع التوظيف العمومي ثم في المؤسسات الجامعية التابعة للتعليم العالي المسؤولة عن المسابقة ثم في الجرائد (الصحف المكتوبة).

وفي هذا الوقت يقوم المترشحون بإيداع ملف الترشح إلكترونيا عبر المنصة الوطنية للتوظيف "بروغراس"². حيث حددت فترة الترشح بخمسة عشر (15) يوم بعد نشر الإعلان لأول مرة في الصحف المكتوبة كما ذكرنا سابقا. ويتم تحديد تاريخ فتح منصة الترشح من طرف المؤسسة المعنية ثم تغلق بعد 15 يوم.

2.2. توظيف وتثبيت أساتذة:

ويعرف التوظيف قانونا بأنه مجموعة الأعمال الإدارية وكذا الإجراءات القانونية الهادفة إلى تزويد مصالح الإدارة أو المؤسسة عموما بالأعوان المؤهلين، كما يحدد المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 كيفية تنظيم مختلف المسابقات والامتحانات وكذا الفحوص المهنية في المؤسسات العمومية³.

¹ قرار مؤرخ في 13 شوال عام 1443 الموافق لـ 14 مايو سنة 2022، يحدد إطار تنظيم التوظيف و/ أو المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق ببعض الرتب المنتمى لأسلاك الأساتذة الباحثين، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بالتصرف، ص 01.

² رابط الترشح لوظيفة أستاذ باحث بالجزائر <https://progres.mesrs.dz/webrecrutement>

³ أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، "تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية"، المحلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، ص 1-22، سبتمبر 2022، ص 12.

حيث يوظف الأستاذ الباحث بصفة متربص برتبة أستاذ مساعد -ب- ويلزم بتأدية تربص تجريبي مدته سنة واحدة وبعدها يتم ترسيمه، ويتم الإعلان عن الترسيم من طرف مسؤول المؤسسة باقتراح من عميد الكلية أو مدير المعهد أو رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي كل من اللجنة العلمية للقسم أو الكلية أو المجلس العلمي للمعهد¹.
أما الباب الثاني من المرسوم السابق الذكر فقد حدد مدونة الأسلاك والرتب الخاصة بالأساتذة الباحثين في فصله الأول والمتضمنة:

- سلك المعيدين: وهو في طريق الزوال؛

- الأساتذة المساعدين: ويضم الأستاذ المساعد قسم "ب" والأستاذ المساعد قسم "أ"؛

- الأساتذة المحاضرين: ويضم هو الآخر رتبة الأستاذ المحاضر قسم "ب" والأستاذ المحاضر قسم "أ"؛

- الأساتذة.

أما فيما يخص الترقية فيرقى إلى رتبة أستاذ مساعد قسم "أ"، الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون والذين يشنون ثلاثة تسجيلات متتالية في الدكتوراه بناء على اقتراح من عميد الكلية أو مدير المعهد أو رئيس قسم مدرسة عليا بعد أخذ رأي اللجنة العلمية والمجلس العلمي في حالة شهادة الماجستير، وهو ما ورد في المادة 238². أما المتحصل على شهادة الدكتوراه فيرقى مباشرة إلى أستاذ محاضر -ب- بعد التربص.

بينما تكون الترقية إلى صفة أستاذ محاضر قسم "ب" على أساس الشهادة، بحيث يمكن ترقية كل من:

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" الحاصلون على شهادة دكتوراه؛

- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون أيضا على شهادة دكتوراه.

أما الترقية إلى رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" وأستاذ فتعتمد أساسا على استوفاء شروط التأهيل الجامعي.

3.2. تصنيف الرتب حسب الجريدة الرسمية:

يتم تصنيف رتب الأساتذة الباحثين في الجزائر حسب ما ورد في الجريدة الرسمية كما يلي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-130، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 21.

² مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 22.

تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (15): رتب الأستاذ الباحث في الجزائر

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصنف		
1480	قسم فرعي 7	أستاذ	أستاذ
1280	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم "أ"	أستاذ محاضر
1125	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم "ب"	
1055	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد قسم "أ"	أستاذ مساعد
930	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد قسم "ب"	
578	التصنيف 13	معيد	معيد

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهور للجمهورية الجزائرية، العدد 23، 08 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق لـ 04 مايو 2008م، ص 27.

المطلب الثاني: الأنظمة التعويضية المخصصة للأستاذ الباحث في الجزائر:

1. نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث في الجزائر:

إن وضع النظم التعويضية رهن التنفيذ ليس بالأمر السهل بل يستلزم المرور بعدة خطوات منهجية بما يتناسب ونوع الوظيفة التي يشغلها الفرد، إلا أن هذه النظم تسعى في مجملها إلى إرضاء وتوجيه سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة وخاصة الكفاءات منهم بهدف كسب ولائهم وضمائم بقائهم.

1.1. الأجر الشهري للأستاذ الباحث في الجزائر:

إن الأجر الشهري مكفول بمقتضى الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي الصادر في 2006 في المادة 32، والتي تنص على أن: "للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في راتب"، وقد حدد

المرسوم الرئاسي رقم 07-304 الصادر في 2007 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مع توضيح مكونات الأجر حسب ما ورد في المادة 4 منه، بحيث يشمل: الراتب الرئيس + العلاوات والتعويضات¹.

وفي الـ 20 من أكتوبر 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-252 والذي تضمن تأسيس نظام تعويضي جديد لفائدة الأستاذ الباحث، مع الاستفادة بأثر رجعي ابتداء من سنة 2008. وعلى هذا الأساس أصبح الأجر الشهري الخام للأستاذ الباحث يتراوح بين 62.497,50 دج كحد أدنى بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد قسم "ب" حديث التوظيف بينما كان لا يتجاوز 44.045,00 دج حسب الشبكة القديمة، ومبلغ 261.088,00 دج كحد أقصى بالنسبة لرتبة أستاذ تعليم عالي له 12 درجة أقدمية والذي كان لا يتجاوز مبلغ 84.966,00 دج².

وقد نتج عن تطبيق هذا المرسوم زيادة نوعية معتبرة في أجور الأساتذة الباحثين تراوحت هي الأخرى بين:

- 41.89% بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد قسم "ب" درجة 00؛

- و 185.33% بالنسبة لرتبة أستاذ درجة 12.

وقد تم بناء هذه الشبكة الاستدلالية³ على أساس المؤهل العلمي والشهادات الدراسية بالدرجة الأولى إضافة إلى عامل الأقدمية والخبرة المهنية، خاصة أن عملية توظيف الأساتذة الباحثين تعتمد أساسا على المؤهل العلمي والشهادة المحصل عليها سواء كانت شهادة الماجستير أو الدكتوراه والتي تعتبر أعلى شهادة.

أما في سنة 2022 فقد تم إجراء تعديل جديد على الشبكة الاستدلالية⁴، من خلال رفع الرقم الاستدلالي الأدنى بـ 50 درجة. ليصبح بذلك الأجر الشهري الخام للأستاذ المساعد -ب- هو 65.535,00 دج، وأجر الأستاذ الذي له 12 درجة هو 269.368,00 دج مع أثر رجعي لمدة ثلاث أشهر فقط. وتعتبر هذه الزيادة جد محتشمة ولا تكاد تذكر. والشكل الموالي يوضح تطور أجور الأستاذ الباحث من 2007 إلى غاية 2022.

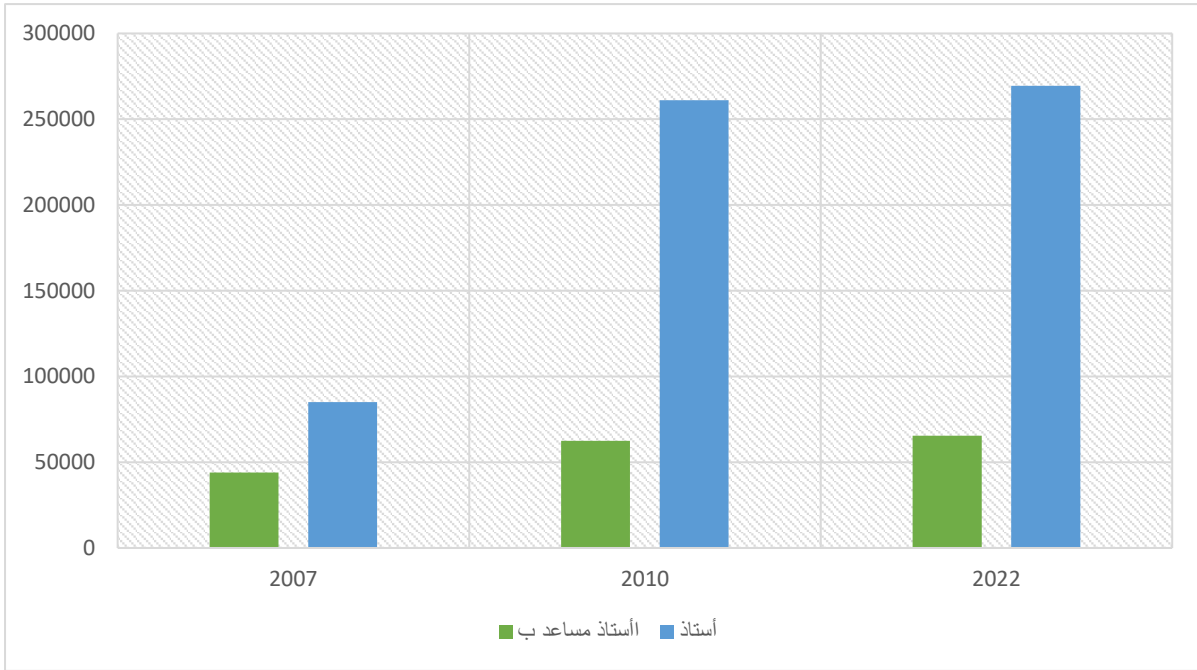
¹ صادقي جمال، خثير محمد، "دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزء الأول، 2019، ص ص 90-115، بالتصرف، ص 93.

² صادقي جمال، خثير محمد، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 94.

³ الشبكة الاستدلالية لسنة 2008 إلى نهاية 2021، أنظر إلى قائمة الملاحق.

⁴ الشبكة الاستدلالية لسنة 2022، أنظر إلى قائمة الملاحق.

الشكل رقم (17): تطور الأجر الخام للأستاذ الباحث حسب الشبكات الاستدلالية 2007-2010-2022



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

ومن خلال الشكل نلاحظ أن أجر الأستاذ الباحث خلال المرحلة الممتدة من 2008 إلى غاية 2022، لم يتطور سوى مرتين أهمها تلك التي كانت في سنة 2008، رغم ارتفاع معدلات الاستهلاك والغلاء المعيشي إلا أنه ظل ثابتا قرابة 14 سنة، أما الزيادة الأخيرة في 2022 فقد كانت جد محتشمة مقارنة مع المتطلبات الحالية للأستاذ الباحث سواء من الناحية العملية أو الاجتماعية.

2.1. مكونات أجر الأستاذ الباحث:

بصفة عامة يتكون أجر الأستاذ الباحث في الجزائر والمسمى بالأجر الصافي الذي يتقاضاه من الأجر الخام مطروحا منه كل من اقتطاعات الضمان الاجتماعي¹ والضريبة² على الدخل. حيث يستفيد الأستاذ الباحث من نظام أجر مكون من الأجر الأساسي مضافا له كل من:

- تعويض الخبرة البيداغوجية؛
- تعويض التوثيق؛

¹الضمان الاجتماعي: هو اقتطاع اجباري من الأجر الخاضع للضريبة يقدر بـ 9%.

²الضريبة على الدخل: وهي اقتطاع اجباري مفروض، وتحسب وفق سلم خاص بعد حساب الأجر الخاضع للضريبة مطروحا منه قيمة الضمان الاجتماعي.

- تعويض التأطير؛
- تعويض التأهيل؛
- منحة تحسين الأداء البيداغوجي (المردودية).

ويمكن التعبير عن كل هذا كما يلي:

$$\text{الأجر الصافي} = \text{الأجر الخام} - \text{الضمان الاجتماعي} - \text{الضريبة على الدخل}$$

حيث أن الأجر الخام يمثل كل مستحقات الأستاذ الباحث والتي تضم: الأجر الأساسي مضافا إليه الخبرة البيداغوجية، المنح والتعويضات والمنحة العائلية. أي:

$$\text{الأجر الخام} = \text{الأجر الأساسي} + \text{الخبرة البيداغوجية} + \text{المنح والتعويضات} + \text{المنحة العائلية}$$

- الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية
- الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي الأدنى × النقطة الاستدلالية
- الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات × النقطة الاستدلالية
- الخبرة البيداغوجية = الأجر القاعدي × 4% × عدد الدرجات

أما المنح والتعويضات فهي الأخرى تخضع لطريقة حساب خاصة بحيث تتوافق ورتبة الأستاذ، وتمثل أساسا في:

- تعويض التوثيق: ويعبر عنها بقيمة مالية محددة حسب رتبة الأستاذ؛
- تعويض التأطير: وهي نسبة مئوية تحتسب من الأجر الأساسي؛
- تعويض التأهيل: وهي الأخرى نسبة مئوية تحتسب من الأجر الأساسي أيضا.

وتحتسب هذه التعويضات كما يلي:

¹الرقم الاستدلالي الأدنى: موضح حسب الجدول رقم 12، أنظر ص 135.

²النقطة الاستدلالية: وهي قيمة ثابتة وهي حاليا 45 دج.

³الرقم الاستدلالي للدرجات موضح حسب الشبكة الاستدلالية.

الجدول رقم (16): بيان المنح والتعويضات المخصصة للأستاذ الباحث بالجزائر

التأهيل	التأطير	التوثيق	
10%	25%	6000 دج	أستاذ مساعد -ب-
15%	30%	8000 دج	أستاذ مساعد -أ-
25%	45%	12000 دج	أستاذ محاضر -ب-
30%	50%	14000 دج	أستاذ محاضر -أ-
40%	60%	16000 دج	أستاذ

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 10-252 المؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 20 أكتوبر 2010، المتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث. بالتصرف ص 12.

أما فيما يخص المنحة العائلية فهي قيمة مالية متغيرة حسب الحالة الاجتماعية للأستاذ الباحث، وهي كما يلي:

- حالة أعزب (عزباء) = 00 دج
- أما في حالة متزوج (متزوجة) فإذا كان الزوج (ة) موظفا (ة) فالمنحة = 00 دج
- في حالة الزوج (ة) غير عامل (ة)، المنحة = 800 دج
- أما الأطفال فلكل طفل منحة = 300 دج.

وفي الأخير منحة تحسين الأداء البيداغوجي¹: وتحتسب هذه المنحة بنسبة متغيرة من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي وتُدفع مرة كل ثلاث أشهر، حيث يخضع الأستاذ الباحث إلى تقييم من طرف رئيس القسم أو الكلية أو المعهد، وذلك بمراعاة عدة معايير من بينها:

- احترام توقيت الأعمال البيداغوجية؛
- احترام آجال إنجاز البرنامج الدراسي؛

¹ جلال عبد الحليم، "الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد مين دباغين سطيف 2، الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد مين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016/2015، بالتصرف، ص 219.

- المشاركة في أعمال الهيئات البيداغوجية والعملية؛
- استعمال التكنولوجيات الحديثة في التدريس والبحث؛
- المشاركة في نشاطات تقييم الطلبة.

حيث أن:

$$\text{المردودية} = \text{الأجر الأساسي} \times 40\% \times 3 \text{ أشهر}$$

ويحصل الأستاذ الباحث على صافي المردودية أي أنها تخضع لاقطاعات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل.

2. الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث:

تعتبر الحوافز بنوعيتها المؤثر الأول للقوى الدافعة لدى الأفراد مهما كانت صفاتهم أو وظائفهم كما سبق وشرحنا من قبل في الفصل الثاني من الدراسة. وقد خصص قطاع التعليم العالي بالجزائر جملة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها زيادة دافعية الأستاذ الباحث ورفع روحه المعنوية.

1.2. الحوافز المادية المخصصة للأستاذ الباحث:

لقد خصص المشرع الجزائري للأستاذ الباحث جملة من الحوافز المادية حسب ما ورد في الجريدة الرسمية والنظام التعويضي للأستاذ الباحث، وتتضمن هذه الحوافز:

أ. الظروف المادية للعمل: والمقصود بها توفير المناخ المناسب والمريح للعمل بما في ذلك مختلف مستلزمات أداء مهمته، في إطار يضمن سلامته وأمنه. وهذا حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي 08-130: "يستفيد الأساتذة الباحثين من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم".

ب. الأجر الشهري: وهو ما يتقاضاه الأستاذ الباحث مقابل تأدية مهامه بأكمل وجه والمكفول بمقتضى الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، والذي سبق وتطرقتنا لأهم تفاصيله.

ت. المنح والمكافئات: وتتمثل أساسا في:

الفصل الثالث: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية

- **منحة تحسين الأداء البيداغوجي:** وهي تعد أحد مكونات الأجر الشهري للأستاذ وهي الأخرى تخضع لاقطاعات التأمين الصحي والضريبة على الأجر، وكما سبق وتطرقتنا إليه فهي عبارة عن نسبة مئوية متغيرة من 0% إلى 40% من الراتب الرئيسي وتدفع كل ثلاث أشهر وفق شروط سبق ذكرها.
- **مكافأة تدريس الساعات الإضافية:** يمكن للأساتذة الباحثين الذين لا يشغلون مناصب عليا في مؤسساتهم الأصلية القيام بمهام التعليم والتكوين كعمل ثانوي بمؤسسات انتمائهم أو مؤسسات جامعية أخرى عبر التراب الوطني، وذلك وفق الحجم الساعي الإضافي المحدد قانونا والمرخص به والمقدر بـ 12 ساعة أسبوعيا في كل مؤسسات عمله، ويتحصل بالمقابل على مكافآت مالية حسب السعر الساعي الخام.
- **منحة مشاريع البحث (CNEPRU):** وهي عبارة عن فرق بحث أو هيئات خاصة بالبحث الأكاديمي يشرف عليها أستاذ باحث رتبة أستاذ محاضر فما فوق، ولا يزيد عدد أعضائها عن ستة (6) أفراد، ويجب أن تضم طلبة في طور الدكتوراه، لأن الغرض الأساسي من هذا المشاريع هو مرافقة طلبة الدكتوراه في إعداد بحوثهم الأكاديمية، وتدوم هذه الأبحاث من سنتين إلى ثلاث سنوات، ويتقاضى على إثرها كل عضو مكافأة مالية حسب عضويته في المجموعة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (17): المبلغ الخام المخصص لأعضاء مشاريع البحث

المبلغ السنوي	المبلغ الشهري	منصب العمل
147600.00	12300.00	مدير بحث
129600.00	10800.00	أستاذ البحث
115200.00	9600.00	مكاف بالبحث
97200.00	8100.00	ملحق بالبحث

المصدر: صادي جمال، خثير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 96.

من خلال هذا الجدول نجد أن الأستاذ الباحث المنخرط ضمن فرقة بحث يتحصل بالمقابل على مكافأة مالية سنوية تتراوح بين 97.200 دج كحد أدنى و147.600 دج كحد أقصى، وهذا بهدف تشجيعه وتحفيزه على العمل أكثر.

2.2. الحوافز المعنوية المخصصة للأستاذ الباحث في الجزائر:

وهي الحوافز التي من شأنها رفع الجانب العاطفي لدى الأستاذ الباحث وإشعاره بانتمائه إلى مؤسسته من خلال تحقيقه لحاجاته الاجتماعية والنفسية بصفته كائن حي له حاجاته الخاصة. وتتلخص أهم الحوافز المعنوية المخصصة للأستاذ الباحث فيما يلي:

أ. **الترقية:** ويقصد بها انتقال الفرد من رتبته الوظيفية الحالية إلى رتبة أعلى مستوى، وهذا وفق إطار قانوني حسب متطلبات المنصب يجمع في الغالب بين الأقدمية والخبرة. وتعتبر الترقية من الحوافز الأكثر تأثيراً على الفرد فهي تنتمي أيضاً إلى جانب الحافز المادي وذلك لما يترتب عنها من زيادة في الأجر، وأيضاً تنتمي إلى جانب الحافز المعنوي لما لها من أثر نفسي إيجابي يُشعر الفرد باستقراره ويُعزز تقدير الذات لديه. ويستفيد الأستاذ الباحث من نوعين من الترتقيات:

● **الترقية في الدرجات:** وهي حسب السلم الوظيفي وتبدأ من الدرجة الصفر 00 وهي درجة الالتحاق بالوظيفة، إلى غاية الدرجة الثانية عشر 12 وهي آخر درجة في المسار المهني. ويترتب عنها زيادة في الرقم الاستدلالي الموافق لدرجة الترقية، وتختلف فترات الترقية كما يلي:

- **الترقية الدنيا:** كل سنتين ونصف، وتخصص لرتبة أستاذ، أستاذ محاضر، أستاذ مساعد؛
- **الترقية المتوسطة:** في مدة ثلاث سنوات، في بعض حالات رتبة أستاذ محاضر وأستاذ مساعد؛
- **الترقية القصوى:** ثلاث سنوات ونصف، وفي الغالب تكون لرتبة أستاذ مساعد.

● **الترقية في الرتبة:** وتتم بصفة مباشرة بعد حصول الأستاذ الباحث على مؤهل علمي أو شهادة أعلى ويمكن إيجاز ذلك كما يلي:

الجدول رقم (18): جدول يوضح الترقية في الرتبة في أسلاك الأساتذة الباحثين

الرتبة الحالية	رتبة الترقية	الشروط
أستاذ مساعد -ب-	الأساتذة المعيدون	المتحصل على شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها.
أستاذ مساعد -أ-	الأساتذة المساعدون -ب-	الذين يثبتون ثلاث تسجيلات متتالية في الدكتوراه.
أستاذ محاضر -ب-	الأساتذة المساعدون -أ-	الحاصلون على شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها.
	الأساتذة المساعدون -ب-	المرسومون
أستاذ محاضر -أ-	الأساتذة المحاضرون -ب-	الذين يثبتون تأهيل جامعي أو درجة تعادلها
	الأساتذة المساعدون -أ-	الحاصلون على دكتوراه دولة أو ما شهادة معترف بمعادلتها
	الأساتذة المساعدون -ب-	المرسومون الحاصلون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها
أستاذ	الأساتذة المحاضرون -أ-	الذين يثبتون خمس سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل، وتعلن من قبل الوزير المكلف.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 3 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ص 23، 24، 25 بالتصرف.

ب. التكوين: في إطار التكوين والتنمية المهنية للأستاذ الباحث فقد نصت المادة 22 من المرسوم التنفيذي 08-130 على أنه يتعين على الإدارة بصفة دائمة تنظيم تكوين متواصل لفائدة الأساتذة الباحثين لتحسين مستواهم وتطوير مؤهلاتهم المهنية وتحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها¹. ومن أبرز الآليات المعتمدة نجد:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-130، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 21.

● برنامج التكوين الإقليمي الطويل المدى بالخارج: وهو برنامج موجه للأساتذة الباحثين لتحضير أطروحة الدكتوراه المرسمون الذين يثبتون أقدمية سنة واحدة في منصبهم، والذين تتطلب دراستهم تدريباً في الخارج. ويحتفظ الأساتذة الباحثون المستفيدين من تكوين إقليمي بالخارج براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح. ويحصل في المقابل على حق التكفل بمصاريف التكوين والحماية الاجتماعية ومصاريف النقل من وإلى الجزائر ومصاريف أخرى، بالإضافة إلى فائض وزن أمتعة قدره تسعون 90 كيلوغرام بعد انتهاء التكوين والرجوع النهائي إلى الجزائر، كما يتوجب على مؤسسة الانتماء إعادة إدماج أو توظيف المرشحين المستفيدين من هذا البرنامج¹.

● التكوين القصير المدى بالخارج: ويمكن للأساتذة الباحثين الاستفادة أيضاً من تربصات قصيرة المدى مدفوعة التكاليف متعلقة بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج في إطار منظم يتضمن اتفاقيات وشراكات دولية وغيرها بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المستقبلية، وهذا وفق الاعتمادات المالية المتاحة وبموافقة المجالس العلمية، وتشمل برامج التكوين قصيرة المدى على تربصات تحسين المستوى والتأهيل، تربصات قصيرة المدى (إقامة علمية ذات مستوى عال)، العطلة العلمية (لمدة تقل عن أو تساوي ستة أشهر)، وذلك حسب الشروط التالية²:

- تسجيل وفق خطة عمل لأطروحة دكتوراه مصادق عليها من طرف المشرف؛
- رسالة استقبال أصلية من طرف الهيئة المستقبلية.

وفي هذا الإطار يحق للأساتذة الباحثين الاستفادة من عطلة علمية قصيرة لا تتجاوز سبعة أيام قصد المشاركة في الملتقيات والتظاهرات العلمية شرط وجود دعوة لتقديم مداخلة. أما فيما يخص مبالغ التعويض فهي تختلف باختلاف مناطق إجراء التربص، حيث تضم المنطقة الأولى بلدان الاتحاد الأوروبي، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، اليابان، كوبا، روسيا، الإمارات العربية المتحدة، الكويت والأردن، أما المنطقة الثانية فتشمل باقي بلدان العالم.

ويمكن توضيح التغطية المالية التي يستفيد منها الأستاذ الباحث أثناء تربصه من خلال الجدول الموالي:

¹ صادفي جمال، خثير محمد، مرجع سبق ذكره، بالتصرف ص 99، 100.

² عبد الحليم جلال، "الأستاذ الباحث في الجزائر - قراءة في النصوص التشريعية والتنظيمية للتعليم العالي والبحث العلمي" - مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، جوان 2015، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص ص 09-28، بالتصرف، ص 24

الجدول رقم (18): مبلغ التعويض المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج

المدة	المنطقة الأولى	المنطقة الثانية
من يوم الأول إلى اليوم 10 كاملا	12.000 دج لليوم الواحد	10.000 دج لليوم الواحد
من اليوم 11 إلى اليوم 29 كاملا	مبلغ جزائي قدره 120.000 دج و 4.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر	مبلغ جزائي قدره 100.000 دج و 3.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر
شهر واحد والمضاعف الكامل للشهر	200.000 دج للشهر	160.000 دج للشهر
شهر واحد وجزء من الشهر	مبلغ جزائي قدره 200.000 دج و 6.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين	مبلغ جزائي قدره 160.000 دج و 5.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين

المصدر: عبد الحليم جلال، مرجع سبق ذكره، ص 24

فكما سبق وأشرنا يمكن من خلال هذا الجدول معرفة المبالغ المالية المرتبطة بمدة ومنطقة كل تربص، والتي يتم قياسها بالعملة الوطنية، وهو ما قد يولد نوعا من عدم التوافق أو الكفاية مقارنة بعملات أخرى خاصة مع ارتفاع سعر الصرف وتراجع العملة الوطنية.

ت. الحرية الأكاديمية: وتعتبر ركنا أساسيا لمزاولة هذه المهنة، وقد وردت في التعديل الدستوري لسنة 2016 حيث تنص المادة 44 منه على أن «حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي مضمونة للمواطن الجزائري» ويقصد بها الحرية المطلقة في البحث العلمي حتى ولو كانت تناقض السياسة العامة للبلد، مع ضمان حقوق الملكية الفكرية وهذا بهدف إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.

ث. المشاركة في صناعة القرار: وتعتبر من المحفزات المعنوية للأستاذ الباحث فهي تشعره بمدى أهميته على مستوى مؤسسته وترفع من معنوياته وتزيد من ولائه، وتكون من خلال المشاركة المباشرة في المناقشات والاجتماعات الدورية وغيرها، أو بطريقة غير مباشرة من خلال مجالس الإدارة واللجان الاستشارية.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن الحوافز بنوعها تعتبر من أهم العوامل الواجب توفرها في النظام التعويضي للأستاذ الباحث، فهي بداية تمثل محور جذب له لهذه الوظيفة، كما تولد لديه دافعية عالية نحو العمل،

بالإضافة إلى أنها تزيد من ثقته وتعزز من انتمائه لعمله ومؤسسته وبلده. وعلى هذا الأساس حاولنا معرفة نوع الأثر الموجود بين نظام الأجور وكذا الحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية كجزء أساسي من دراستنا واستنتاج أثره كذلك في عملية الاحتفاظ بهذه الكفاءات.

3. المقارنة بين امتيازات التدريس في الجامعات الإماراتية والجامعات السعودية والجامعات الجزائرية:

وسنحاول في هذه الجزئية تقديم مقارنة بسيطة بين امتيازات التدريس في كل من جامعات الإمارات العربية المتحدة وجامعات المملكة العربية السعودية مع الجامعات الجزائرية، وهذا لتبيان بعض الفروقات الظاهرية الموجودة في الامتيازات المقترحة من طرف كل دولة والتي من شأنها التأثير على عملية استقطاب الكفاءات البشرية سواء الداخلية أو الخارجية، أو تنفيذها كل ذلك بناء على ما تم عرضه مسبقا.

1.3. امتيازات التدريس في جامعات الإمارات:

تعتبر جامعات الإمارات العربية المتحدة من بين أفضل الجامعات في المنطقة العربية والعالم، وتوفر لأعضاء هيئة التدريس العديد من الامتيازات والفرص التي تحفزهم على الإبداع والتميز في مجالات عملهم، كما يلي:

- **من حيث الرواتب والتعويضات:** تقدم الجامعات الإماراتية رواتب مغرية وتنافسية لأعضاء هيئة التدريس، تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتخصصاتهم، وتشمل أيضا بدلات وامتيازات شاملة تغطي كافة متطلبات الأساتذة بما يحقق لهم درجة عالية من الرفاهية، حيث تتراوح بين 9000 درهم إماراتي أي ما يعادل 2450 دولار أمريكي وهذا دون إضافة بعض الامتيازات الأخرى، و19591 درهم إماراتي أي 5333 دولار أمريكي حسب سعر الصرف الحالي.
- **من حيث التأمين الصحي:** فإن الجامعة الإماراتية توفر تغطية صحية شاملة لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم، تشمل الخدمات الطبية والأدوية في أفضل المستشفيات والمراكز الصحية.
- **من حيث الإجازات المدفوعة الأجر:** تقوم جامعة الإمارات بمنح إجازات مدفوعة الأجر لأعضاء هيئة التدريس، وهي تشمل إجازة سنوية لمدة شهرين، وكذا إجازة علاجية لمدة شهر في السنة، بالإضافة إلى إجازة دراسية لمدة عام كامل كل أربع سنوات.
- **من حيث التطوير المهني:** تسهر جامعة الإمارات على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على رفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم وهذا عن طريق تقديم فرص التطوير المهني، بما في ذلك المشاركة في المؤتمرات والورش والندوات، إضافة إلى الحصول على منح بحثية، مع إمكانية الانضمام إلى شبكات أكاديمية دولية.

- من حيث الحرية الأكاديمية: تحترم جامعة الإمارات حرية أعضاء هيئة التدريس فيما يخص اختيار موضوعات بحثهم وطرق تدريسهم، وهذا ضمن حدود المنهج والقانون، كما تشجعهم على إبداء آرائهم بشكل بناء.

2.5. امتيازات التدريس في الجامعات السعودية:

- من حيث الرواتب والتعويضات: تقدم الجامعات السعودية رواتب متوسطة لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بالتي تقدمها جامعات الإمارات العربية المتحدة حيث تتراوح بين 5400 ريال سعودي و13600 ريال سعودي والتي تعادل بين 1440 دولار إلى 3626 دولار أمريكي حسب سعر الصرف الحالي وهذا دون إضافة إبي بدلات أو تعويضات أخرى، وتختلف هذه الرواتب والتعويضات باختلاف المرتبة الأكاديمية والجامعة والمنطقة، كما تضاف لها بدلات مثل بدل سكن وبدل نقل وبدل تعليم للأبناء.

- من حيث التأمين صحي: توفر الجامعات السعودية تأمين صحي لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم، يشمل مختلف الخدمات الطبية والأدوية والفحوصات في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة أو للجامعة فقط.

- من حيث الإجازات المدفوعة: تمنح الجامعات السعودية إجازات مدفوعة محدودة لأعضاء هيئة التدريس، تشمل إجازة سنوية لمدة شهر واحد، بالإضافة إلى إجازة علاجية لمدة شهر في السنة، وأيضاً إجازة دراسية لمدة عام كامل كل خمس سنوات.

- من حيث التطوير المهني: تقدم الجامعات السعودية فرصاً لأعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير كفاءاتهم، مثل المشاركة في المؤتمرات والورش والندوات، كذا الحصول على منح بحثية، وبالإضافة إلى إمكانية الانضمام إلى شبكات أكاديمية دولية، ولكن كل ذلك وفق شروط وضوابط صارمة.

- من حيث الحرية الأكاديمية: تفرض الجامعات السعودية قيوداً على حرية أعضاء هيئة التدريس فيما يخص اختيار موضوعات بحثهم وطرق تدريسهم، ضمن حدود المنهج والقانون والقيم الدينية والاجتماعية، كما تحاسبهم على إبداء آرائهم وانتقاداته في بعض الأحيان.

3.3. امتيازات التدريس في الجامعات الجزائرية:

- من حيث الرواتب والتعويضات: تقدم الجامعات الجزائرية رواتب منخفضة جداً لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بنظيرتها السابقتين وحتى بعض جامعات دول الجوار، وتختلف هذه الرواتب والتعويضات

باختلاف الرتبة الأكاديمية والجامعة والولاية، ولا تشمل أي بدلات أخرى، وتتراوح بين 60000 دج أي ما يعادل 440 دولار، و170000 دج أي 1247 دولار أمريكي.

- من حيث التأمين الصحي: توفر الجامعات الجزائرية تأميناً صحياً لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم، يشمل الخدمات الطبية والأدوية والفحوصات في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة أو للجامعة.
- من حيث الإجازات المدفوعة: تمنح الجامعات الجزائرية إجازات محدودة لأعضاء هيئة التدريس، تشمل إجازة سنوية لمدة شهر واحد، وإجازة مرضية لمدة شهر قابلة للتجديد عند الضرورة، وإجازة دراسية لمدة سنة في بعض الحالات.
- من حيث التطوير المهني: تقدم الجامعات الجزائرية لأعضاء هيئة التدريس منحا من أجل تطوير كفاءاتهم، كما تشجعهم على المشاركة في المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية، كما تجري اتفاقيات مع جامعات أجنبية توفر من خلالها فرصة الانضمام إلى شبكات أكاديمية دولية، وذلك وفق جملة من الشروط.
- من حيث الحرية الأكاديمية: تدعم الجامعة الجزائرية حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي لأعضاء هيئة التدريس حتى وإن تناقضت نوعاً ما مع السياسة العامة للبلد.

من خلال هذه المقارنة البسيطة يتضح لنا جلياً معظم الفروقات الموجودة بين ما تقدمه كل من الجامعة الجزائرية لأعضاء هيئة تدريسيها وما تقدمه كل من الجامعات الإماراتية والسعودية من رواتب وامتيازات مالية معتبرة، فكما لاحظنا فأجر أستاذ التعليم العالي بالجزائر أقل من أجر الأستاذ المشارك في كل من الجامعات الإماراتية والسعودية، وبالطبع يحق للفرد أن يقارن نفسه مع من هم في نفس مستواه فما بالك بالكفاءات فأجر رتبة أستاذ في الدولتين السالفتي الذكر يعادل 3 إلى 4 أضعاف ما يحصل عليه الأستاذ الباحث في الجزائر، بل قد يكون أكثر في بعض التخصصات الدقيقة ويعتبر جاذباً ومغرياً للكفاءات الأكاديمية التي لم تحقق طموحاتها في بلدها الأم، فالاعتبارات المالية المخصصة للكفاءات لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها قد تكون سبباً في جذب الكفاءات أو طردها، وطبعاً هذا دون إهمال الجانب المعنوي فالأستاذ الباحث يحق له أن ينال نصيبه من الاحترام والتقدير ضمن بيئة مستقرة وآمنة تضمن له العيش الكريم والمستقر.

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نظام التعليم العالي في كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة واستظهار شروط وامتيازات التوظيف ومعدلات الأجور فيها كنموذج حي عن الجامعات العربية الجاذبة للكفاءات الأكاديمية. ومن ثم انتقلنا لدراسة واقع قطاع التعليم العالي في الجزائر والمؤسسات التابعة له وبعدها حاولنا تلخيص أهم تطورات نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2022 ووضحنا مكوناته وفق القوانين واللوائح التي جاء بها المشرع، كما قمنا بتعداد أهم الحوافز التي قد يتحصل عليها الأستاذ الباحث. وقد خلصنا في الأخير إلى أن كل من الجامعات السعودية والإماراتية تولي اهتماما كبيرا بعملية استقطاب الكفاءات البشرية من الداخل والخارج بمعنى آخر استيرادهم من مختلف دول العالم. وتعتبر الجزائر من الدول الرائدة في توريد كفاءاتها للخارج والتي لم تدرك بعد أهمية ما تفقده من ثروة نادرة وما تتكبده من خسائر جراء هجرة الكفاءات والتي أضحت ظاهرة خطيرة تهدد مستقبل البلد.

الفصل الرابع: نظام أيجور

وحواضر الأساتذة الباحثين في

الجزائر وأثره على عملية

الاستقطاب

مقدمة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى دراسة واقع نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر، وحاولنا مقارنته بنظيره في بعض الدول العربية، والتي تعتبر حسب بعض المصادر من الدول المستقطبة للكفاءات البشرية من خارج حدودها وفي مختلف الميادين، وهذا نظرا لما تقدمه من عروض عمل جد مغرية تتضمن امتيازات لا مثيل لها، من ناحية ظروف العمل أو الحوافز المادية والمعنوية، والتي من شأنها التأثير على الكفاءات وجذبها، وفي المقابل تخسر الدول الأم كفاءاتها كما يحدث مع الجزائر.

ومن هذا المنطلق ارتأينا أن يكون هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية لمدى تأثير كل من نظام الأجور والحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لشغل منصب أستاذ باحث. وقمنا بتقسيمه إلى:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات تحليلها؛
- المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة واستظهار النتائج.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات تحليلها

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة المنهجية التي تم قمنا بالاستعانة بها في جمع المعلومات للإجابة على إشكالية دراستنا، ولكن قبل الشروع في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة، لا بد أولاً من التعريف بالأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات، وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل والمعالجة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم التحقق من الصدق أو نفي الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة وأدواتها:

1.1. منهج الدراسة:

حتى يكتسب أي بحث قيمة علمية لا بد أن يعتمد على منهج علمي يتم السير وفقه، بحيث يعكس الصورة أو التصميم الذي اعتمده الباحث من أجل الإجابة على إشكالية بحثه، ولا بد أن يتوافق هذا المنهج وطبيعة الدراسة، وهذا ما سعيينا إلى تحقيقه من خلال اختيار المنهج الاستقرائي، باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في مجال العلوم الاجتماعية، فهو يقوم على مبدأ وصف الظاهرة من خلال الجانب النظري ومن ثم تجميع البيانات، معالجتها، تحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة عن طريق دراسة حالة والتي ارتأينا أن تتمحور حول الأساتذة الباحثين في الجزائر كنموذج معبر عن الكفاءات البشرية ومعرفة كيفية استقطابهم ومدى إسهام نظام الأجور والحوافز في ذلك. وبناء عليه قمنا بتحديد متغيرات الدراسة تبعاً للإشكالية الرئيسية حيث أن هذه الدراسة تسعى إلى توضيح أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، وبالتالي فإنه يظهر لنا جلياً المتغيرات الثلاث للدراسة والمتمثلة في نظام الأجور والحوافز كمؤثرين أي متغيرات مستقلة، واستقطاب الكفاءات كمؤثر أي متغير تابع.

وعلى هذا الأساس قمنا بتجهيز استمارة استبيان وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغرض تحكيمها كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية ثم قمنا بطبع وتوزيع 30 نسخة على أفراد عينة استطلاعية بهدف اختبار مدى الثبات، وفي المرحلة الأخيرة قمنا بتحويل الاستبانة من الصيغة الورقية إلى الاستبانة الإلكترونية وفق برنامج Google forms لتسهيل توزيعها عبر كافة المؤسسات الجامعية عبر التراب الوطني بالاستعانة بالبريد الإلكتروني للأساتذة، وبالتالي جمع البيانات اللازمة للدراسة بكل شفافية ومصداقية. وأما فيما يخص معالجة البيانات فقد استعملنا طريقة حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS IBM V22.

2.1. أدوات الدراسة الميدانية:

تعتبر طرق وأدوات جمع البيانات وسائل إنتاجية ذات أهمية بالغة في البحث العلمي، حيث يتوقف نجاح الباحث في بحثه على قدرته في استخدام هذه الأدوات بما يتناسب وطبيعة الدراسة. وقد تعددت أدوات البحث العلمي كالمقابلة والملاحظة والاستبيان وغيرها، حيث يمكن استخدام أي منها على حدى أو الجمع بين اثنين أو أكثر، وهذا طبعا حسب ما تتطلبه الدراسة. ومن بين الوسائل التي تم اعتمادها في بحثنا هذا:

أ. **الملاحظة:** وتعتبر من أهم الوسائل المعتمدة في جمع البيانات حول مختلف الظواهر العلمية. وقد كانت أداة الملاحظة بالنسبة إلينا ذات أهمية بالغة حيث تمكنا من خلالها من رصد وتدوين العديد من الملاحظات التي أسهمت في بناء نموذج الاستبيان الرئيسي.

ب. **المقابلة:** وهي الأخرى من الأدوات المهمة في البحث، حيث أنه ومن خلالها يمكن الحصول على معلومات أكثر دقة من مصادر رسمية في المؤسسة محل الدراسة، كما ساعدتنا في توجيه عملية البحث وتعتبر مرحلة تجريبية لبنود الاستبيان.

ت. **الاستبيان:** ويعتبر الأداة الأساسية التي قمنا باعتمادها في دراستنا هذه بهدف جمع البيانات. ويعرف الاستبيان بأنه: "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات تم وضعها مسبقا حول المجتمع المدرس والإجابة على أسئلة البحث"¹. وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) حيث تم وضع درجاته بالترتيب (1، 2، 3، 4، 5) بهدف الإحاطة الصحيحة بالإجابات.

وحتى نحيط بكافة جوانب الدراسة فقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسين هما:

أ. **قسم خاص بالبيانات الشخصية:** ويتألف من أسئلة تتعلق بأفراد العينة وتتضمن معلومات حول الجنس، العمر، الدرجة العلمية،... إلخ، وهذا بهدف دراسة ومقارنة إجابات فئات العينة.

ب. **قسم خاص بمحاور الدراسة:** حيث قمنا باختيار طريقة طرح أسئلة الاستبيان على شكل محاور، بحيث يعالج كل محور جانب من جوانب الدراسة، بدل تقديمه على شكل أسئلة مفردة، وجاء التقسيم كما يلي:

¹ غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014، بالتصرف، ص05.

- **المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية:** ويتكون من 11 عبارة تتمحور حول كيفية سيرورة عملية استقطاب الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدءاً من تحديد الاحتياجات إلى كفاية المناصب إلى الفئات المستهدفة من هذا الاستقطاب ومن ثم أهم أسباب التي دفعت الأساتذة الباحثين لاختيار هذه الوظيفة عن غيرها.
- **المحور الثاني: نظام أجور الأساتذة الباحثين:** ويتكون من 14 عبارة، تهدف إلى معرفة رأي الشاغلين لوظيفة أستاذ باحث حول نظام الأجر المخصص لهم، بحكم أن المترشحين لهذه الوظيفة لا يعلمون سوى بعض الأمور السطحية أما مضمون نظام الأجور ومكوناته فلا بد أن يطرح على شاغل الوظيفة بحكم أنه أدري به. وقد تضمن المحور عبارات حول جاذبية نظام الأجر للأساتذة، تناسبه مع الجهد والخبرة بالإضافة إلى معرفة رأي الأساتذة حول مستحقات الأجر من منح ومردودية، وكذا معرفة أثر الاقتطاعات التي تلحق بالأجر الخام، وهل يوفر هذا الأجر مستوى معيشي مناسب يحث الأستاذ على البقاء وكسب ولائه ورضاه.
- **المحور الثالث: الحوافز المادية والمعنوية:** ويتكون من 12 عبارة هو الآخر، وتم من خلالها التعرف على رأي الأستاذ الباحث حول ما يخصصه القطاع له من حوافز مادية كالمكافآت المادية والتغطية للأعمال والمشاريع البحثية والتكوين الخارجي، وتوفير الظروف الملائمة للعمل بالمنشآت والمستلزمات الحديثة، بالإضافة إلى معرفة مدى شعور الأستاذ الباحث بالتقدير من خلال التكريم والاعتراف، وهل تساعد هذه الحوافز ككل في الحفاظ على الأستاذ الباحث وكسب ولائه مهما كان البديل.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

1.2. مجتمع الدراسة:

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات أو الأحداث والتي لها خصائص أو صفات مشتركة في ظروف معينة. وبما أن دراستنا تمحورت حول الكفاءات البشرية فقد وقع اختيارنا على مجتمع غني بالكفاءات ألا وهو "الأساتذة الباحثين في الجزائر"، والمشاركين في عدة صفات كالمؤهل العلمي، والتحصيل الأكاديمي، كما تسري عليهم قوانين نفس القطاع في نفس البلد. حيث يقدر عددهم حسب الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بثمانية وخمسين ألف وثلاثة وتسعون (58.093)¹ أستاذ باحث.

¹ الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، <https://www.mesrs.dz/index.php/enseignant-ar>، تاريخ

الاطلاع 03 ديسمبر 2022.

2.2. عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فإنه يستحيل تطبيق البحث عليه ككل، لذا وجب علينا تحديد عينة بأسلوب علمي يمكننا إجراء البحث عليها، وبما أن مجتمع الدراسة هنا **معلوم**، قمنا بحساب حجم عينة الدراسة وفق **معادلة**

ستيفن تامبسون Steven K. Thompson

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث:

- n: يمثل حجم العينة.
- N: حجم المجتمع الإحصائي الكلي.
- p: القيمة الاحتمالية وهي 0.50.
- d: نسبة الخطأ المقبول في العينة، وتساوي 0.05 عند مستوى ثقة 95%.
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% وتساوي 1.96.

بتعويض القيم نجد:

$$n = \frac{58093 \times 0.50(1 - 0.50)}{[58093 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)}$$
$$n = 381,6428247 \approx 382$$

وعليه حجم العينة المطلوبة في دراستنا لا يقل عن 382 مفردة (أستاذ باحث).

نظرا لكبر حجم العينة وصعوبة الوصول إلى مفرداتها، قمنا باستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة حيث فعلنا الاستبيان على Google forms وقمنا بإرساله إلى أزيد من 1700 إيميل خاص بالأساتذة الباحثين عبر كامل التراب الوطني وفي مختلف التخصصات ابتداء من تاريخ 05 فبراير 2023 على الساعة التاسعة صباحا إلى غاية منتصف ليلة 01 مارس 2023. وقد بلغ إجمالي الردود 409 ردا وهو أكبر من حجم العينة الأصلي، ونظرا لأن الإجابة على الأسئلة كانت إلزامية ومجتمع الدراسة مدرك لأهمية البحث العلمي وكيفية التعامل مع الاستمارات البحثية فإن كل الاستمارات كانت مقبولة.

المطلب الثاني: إجراءات تطوير أداة القياس:

ولدراسة مدى ثبات وصدق الاستبيان فقد قمنا بتطبيق أدوات القياس على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة، وهذا حتى يتسنى لنا التعديل على عبارات الاستبيان أو الحذف إن لزم الأمر.

1. ثبات الاستبيان:

من أجل قياس ثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha De Cronbach وذلك بالاستعانة ببرنامج Spssv 22، بحيث تتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة له هي 0.7، والجدول الموالي يبين معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (20): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
استقطاب الكفاءات البشرية	11	0.839
نظام الأجور	14	0.869
الحوافز	12	0.894
الثبات العام للاستبيان	37	0.933

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات العام لأداة الدراسة مرتفع جدا حيث بلغ 0.933 لإجمالي العبارات، وهو أكبر من القيمة المقبولة 0.70، بينما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.839 كحد أدنى و 0.894 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان المطروح يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه كأداة في دراستنا.

2. صدق الاستبيان:

1.2. الصدق الظاهري:

لقد تم عرض عبارات الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاطلاع عليها والحكم على مدى صلاحيتها، ووضوحها، سلامتها اللغوية ومدى تطابقها مع موضوع الدراسة، وعلى ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات النهائية قبل طرح أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية ومن ثم العينة الكلية.

2.2. صدق الاتساق الداخلي:

وحتى يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعينة الاستطلاعية والمقدرة بـ 30 مفردة بهدف دراسة مدى ترابط متغيرات الدراسة مع الاستبيان ككل ومن ثم مدى ترابط عبارات المحاور الثلاث كل على حدى، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم (21): اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (محاور الاستبيان)

محاور الاستبيان	استقطاب الكفاءات	نظام الأجور	الحوافز
الاستبيان الكلي	**0.923	**0.952	**0.691

** مستوى الدلالة المعنوية عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون *Corrélation de Pearson* للمحاور الثلاث لمتغيرات الدراسة (استقطاب الكفاءات، نظام الأجور، الحوافز) وكذا الاستبيان الكلي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 حيث تراوحت بين 0.691 كحد أدنى لمحور الحوافز و0.952 كحد أقصى لمحور نظام الأجور. وعليه فإن متغيرات الدراسة متسقة داخليا مع الاستبيان وهذا ما يثبت صدق أداة الدراسة ككل. وللتأكد أكثر من لابد من إجراء اختبارات الاتساق الداخلي لعبارات المحاور.

وتم تلخيص النتائج المحصل عليها في الجداول الموالية:

الجدول رقم (22): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (استقطاب الكفاءات البشرية)

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1ع	**0.851	0.000
2ع	**0.804	0.000
3ع	**0.717	0.002
4ع	**0.781	0.000
5ع	**0.847	0.000
6ع	**0.645	0.000
7ع	*0.396	0.030
8ع	**0.250	0.000
9ع	**0.725	0.000
10ع	**0.675	0.000
11ع	**0.682	0.000

** مستوى الدلالة المعنوية عند 0.01

* مستوى الدلالة المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون *Corrélation de Pearson* لعبارة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 حيث تراوحت بين 0.250 كحد أدنى للعبارة الثامنة و0.851 كحد أقصى للعبارة الأولى. بينما كان معامل الارتباط للعبارة السابعة دالا عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

الجدول رقم (23): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (نظام الأجور)

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع 13	**0.289	0.000
ع 14	**0.841	0.000
ع 15	**0.796	0.000
ع 16	**0.695	0.000
ع 17	**0.739	0.000
ع 18	**0.854	0.000
ع 19	**0.651	0.000
ع 20	*0.374	0.042
ع 21	*0.398	0.029
ع 22	**0.743	0.000
ع 23	**0.707	0.000
ع 24	**0.688	0.000
ع 25	**0.718	0.000
ع 26	**0.680	0.000

** مستوى الدلالة المعنوية عند 0.01

* مستوى الدلالة المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون *Corrélation de Pearson* لعبارة المحور الثاني المتعلقة بأنظمة الأجور والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 حيث تراوحت بين 0.651 كحد أدنى و0.854 كحد أقصى، و 0.289 للعبارة الأولى، أما معامل الارتباط للعبارتين 19 و 20 فقد كان عند مستوى الدلالة 0.05 بقيمة 0.374 و 0.938. وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخليا مع المحور الثاني وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

الجدول رقم (24): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع 27	**0.710	0.000
ع 28	**0.716	0.000
ع 29	*0.430	0.018
ع 30	**0.746	0.000
ع 31	**0.722	0.000
ع 32	**0.642	0.000
ع 33	**0.613	0.000
ع 34	**0.714	0.000
ع 35	**0.605	0.000
ع 36	**0.784	0.000
ع 37	**0.686	0.000
ع 38	**0.780	0.000

** مستوى الدلالة المعنوية عند 0.01

* مستوى الدلالة المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

من خلال نتائج هذا الجدول نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون *Corrélation de Pearson* لعبارة المحور الثالث المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 حيث تراوحت بين 0.605 كحد أدنى و0.784 كحد أقصى. بينما كان معامل الارتباط للعبارة رقم 29 عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي له.

وبناء على نتائج الجداول السابقة للثبات والاتساق الداخلي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وبالتالي يمكن اعتمادها في هذه الدراسة.

3. اعتدالية التوزيع:

يعتبر شرط الاعتدالية ضروري للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تأكيد صلاحيتها للدراسة وإجراء الاختبارات البارامترية لمعرفة مدى صحة الفرضيات، ويمكن أن يتحقق هذا الشرط عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 أو 40 مفردة كما هو في حالتنا هذه، وهذا حسب مبرهنة النهاية المركزية والتي تنص على أنه كلما كبر حجم العينة فإن التوزيع لمتوسط المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن القول أن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة:

تمهيد:

وسنقوم في هذا المبحث بعرض البيانات الأولية للدراسة وسننطلق من البيانات الإحصائية حيث سنحدد توزيع عدد ونسبة أفراد العينة حسب كل من متغير الجنس، السن، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة، الأجر والتخصص وحتى جامعة الانتماء، وبعدها سنعرض ونقيم آراء أفراد العينة وتوجهات إجاباتهم.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنقوم في هذه المرحلة بعرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها بالترتيب ووفق المحاور التي تم وضعها مسبقا.

1. عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

وسنقوم في هذه الخطوة بعرض شامل وتفصيلي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم (25): جدول شامل للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

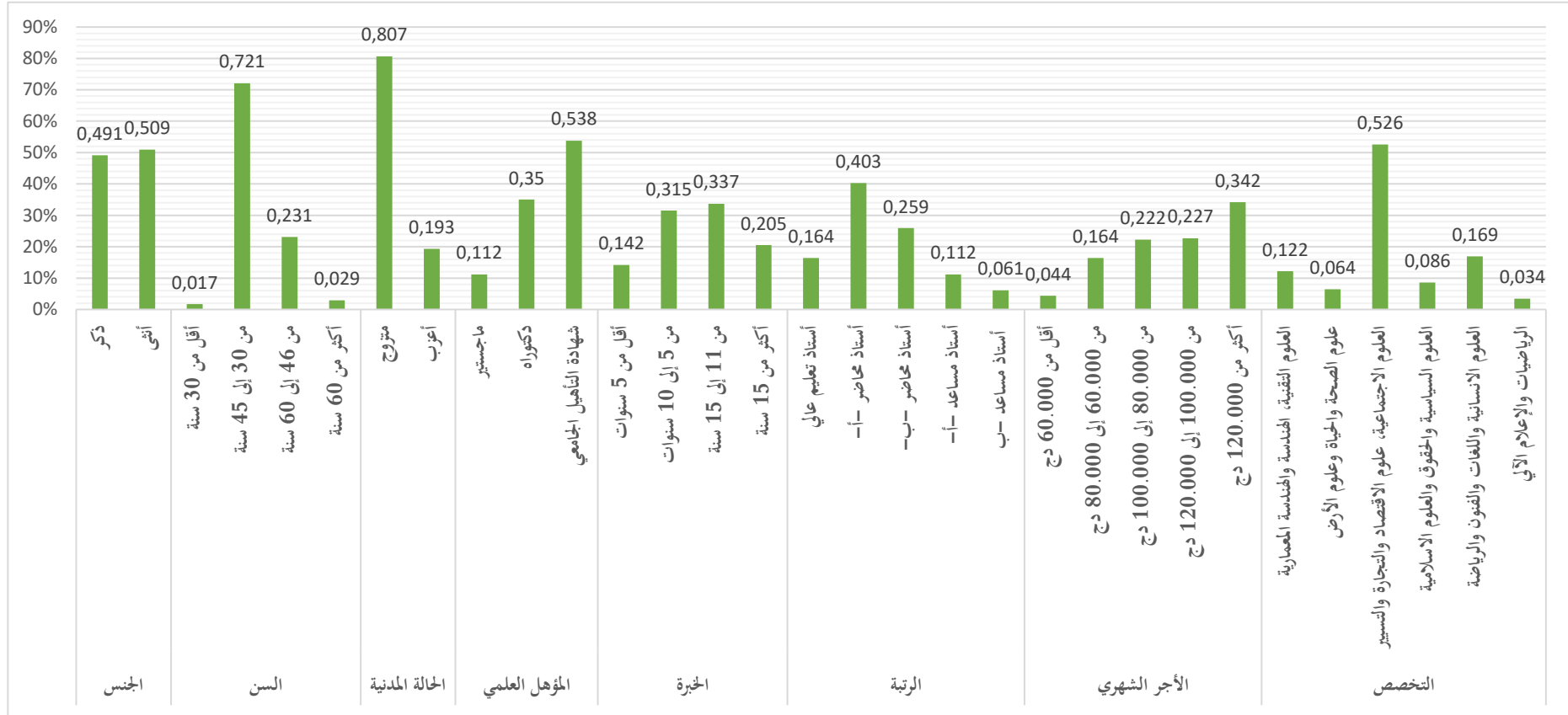
النسبة %	العدد	البيانات الديموغرافية	
49.1	201	ذكر	الجنس
50.9	208	أنثى	
1.7	7	أقل من 30 سنة	السن
72.1	295	من 30 إلى 45 سنة	
23.2	95	من 46 إلى 60 سنة	
2.9	12	أكثر من 60 سنة	
80.7	330	متزوج	الحالة المدنية
19.3	79	أعزب	
11.2	46	ماجستير	المؤهل العلمي
35.0	143	دكتوراه	
53.8	220	شهادة التأهيل الجامعي	
14.2	58	أقل من 5 سنوات	الخبرة
31.5	129	من 5 إلى 10 سنوات	
33.7	138	من 11 إلى 15 سنة	
20.5	84	أكثر من 15 سنة	
16.4	67	أستاذ تعليم عالي	الرتبة
40.3	165	أستاذ محاضر -أ-	
25.9	106	أستاذ محاضر -ب-	
11.2	46	أستاذ مساعد -أ-	
6.1	25	أستاذ مساعد -ب-	
4.4	18	أقل من 60.000 دج	الأجر الشهري
16.4	67	من 60.000 إلى 80.000 دج	
22.2	91	من 80.000 إلى 100.000 دج	
22.7	93	من 100.000 إلى 120.000 دج	
34.2	140	أكثر من 120.000 دج	

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

12,2	50	العلوم التقنية، الهندسة والهندسة المعمارية	التخصص
6,4	26	علوم الصحة والحياة وعلوم الأرض	
52,6	215	العلوم الاجتماعية، علوم الاقتصاد والتجارة والتسيير	
8,6	35	العلوم السياسية والحقوق والعلوم الإسلامية	
16,9	69	العلوم الإنسانية واللغات والفنون والرياضة	
3,4	14	الرياضيات والإعلام الآلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

الشكل رقم (18): عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

2. تحليل وتفسير نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

يمثل كل من الجدول رقم (20) عرضا شاملا للبيانات الإحصائية لعينة الدراسة البالغة 409 فردا من حيث التكرار والنسبة المئوية، أما الشكل رقم (17) فيعبر هو الآخر عن تمثيل بياني شامل للنتائج المحصل عليها والمتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل متغير:

أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من جنس الذكور يقدر بـ 49.1% من العدد الإجمالي، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 50.9%، وهي نسب متقاربة ومتماثلة تقريبا، وهذا ما يدل على تنوع أفراد العينة ويمكن القول بأن فرصة توظيف الأساتذة الباحثين في الجزائر متكافئة بين الجنسين ممن تتوفر فيهم الكفاءة المناسبة لهذه الوظيفة.

ب. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

من خلال النتائج السابقة نجد أن غالبية أفراد العينة من شريحة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة بنسبة تفوق 72%، وتليهم فئة 45 إلى 60 سنة بنسبة 23.2%، أما فئة أقل من 30 سنة وأكثر من 60 سنة فهي قليلة جدا، وبالتالي يمكن استنتاج أن الطابع الشبابي يغلب على غالبية الأساتذة الباحثين المتجاوبين مع الاستبيان وهذا عامل إيجابي.

ت. توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

تبين النتائج المحصل عليها أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم من فئة المتزوجين والمقدرة نسبتهم بـ 80.3%، أي أرباب عائلات وذوي مسؤوليات والتزامات مادية واجتماعية أكثر نوعا ما من فئة العزاب المقدرة بـ 19.7%.

ث. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يعبر متغير المؤهل العلمي على الدرجة العلمية التي ينتمي لها أفراد العينة والذين يمثلون نخبة المجتمع الجزائري حيث تقدر درجاتهم العلمية بين شهادة الماجستير بـ 11.2%، الدكتوراه بـ 35% وشهادة التأهيل العلمي بـ 53.8%، والتي شملت أكبر عدد من المستجوبين، وهذا يدل على اهتمام أفراد العينة بموضوع البحث من جهة وبالبحث العلمي من جهة أخرى.

ج. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

تعتبر الخبرة من محددات كفاءة الأفراد فهي تعبر عن المعرفة العملية وهي ثاني مكون للكفاءة، وفي عينة دراستنا كانت نتائجها كما يلي: أقل من 5 سنوات قدرت بـ 14.2%، من 5 إلى 10 سنوات قدرت بـ: 31.5%، من 11 إلى 15 سنة قدرت بـ: 33.7% وأخيرا أكثر من 15 سنة و قدرت بـ 20.5% من عدد أفراد العينة، وبالتالي نلاحظ أغلبية المجيبين كانوا من ذوي الخبرة والأقدمية في المهنة وممن لديهم نظرة خاصة حول نظام الأجور قبل التحاقهم بسلك التعليم العالي وبعد توظيفهم فيه، وهذا ما سيخدم أغراض البحث.

ح. توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة:

إن متغير الرتبة هو مكمل لمتغير الخبرة حيث تمثلت أعلى نسبة في فئة أستاذ محاضر -أ- بـ 40.3%، تلتها فئة أستاذ محاضر -ب- بـ 25.9%، ثم فئة الأساتذة وهي أعلى رتبة علمية بـ 16.4%، وبعدها أستاذ مساعد -أ- بـ 11.2%، وأخيرا أستاذ مساعد -ب- بـ 6.1%.

خ. توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري:

عند الاطلاع على رتبة المجيبين يمكن التنبؤ بالأجر المحاكي لها حيث بلغت نسبة المتقاضين لأجر شهري أكثر من 120.000 دج ما يقارب 34.2% وهي أعلى نسبة، ثم المتقاضين أجر من 100.000 دج إلى 120.000 دج حوالي 22.7%، وبعدها فئة من 80.000 دج إلى 100.000 دج بـ 16.4% وأخيرا فئة الأقل من 60.000 دج بـ 4.4%، ويعتبر هذا المتغير هام في عملية التعليق على نتائج الاستبيان لأنه ببساطة يخدم أحد المتغيرات المستقلة للدراسة ويعكس مدى توافق هذه الأجور مع تطلعات أفراد العينة.

د. توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص:

يعبر معيار التخصص عن مدى تنوع أفراد العينة من حيث الأعباء والالتزامات وحتى المخصصات، فمثلا أصحاب التخصصات التقنية قد تكون لديهم أعباء مادية إضافية مقارنة بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية، وغير ذلك، حيث كانت أعلى نسبة للتجاوب 52.6% عند فئة العلوم الاجتماعية (الاجتماع والاتصال...)(وعلوم الاقتصاد والتجارة والتسيير، وأدنى نسبة 3.4% عند فئة الرياضيات والإعلام الآلي، أما باقي التخصصات كالعلوم الإنسانية واللغات والفنون والرياضة، العلوم السياسية والحقوق والعلوم الإسلامية، العلوم التقنية، الهندسة والهندسة المعمارية، علوم الصحة والحياة وعلوم الأرض فقد تراوحت بين 16.9% و 6.4%.

ذ. توزيع أفراد العينة حسب مؤسسات الانتماء:

إن الغرض من إضافة متغير مؤسسة الانتماء والذي يوضحه الشكل رقم (18) هو تبيان الإطار المكاني للدراسة حيث كانت شاملة لكافة التراب الوطني جغرافيا، وتنوعت بين جامعات ومدارس عليا ومدارس وطنية ومعاهد من مختلف الجهات -شمال هضاب وجنوب- والتي تتغير معها أنظمة الأجور بزيادات معتبرة تتراوح بين 40% إلى 80% حسب المنطقة الجغرافية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة حسب محاور الدراسة:

سنتطرق في هذه المرحلة لدراسة آراء وإجابات أفراد العينة بناء على نتائج الاستبيان وذلك من خلال استعراض التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الاتجاه العام لكل عبارة على حدى بناء على الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل حزمة البيانات الإحصائية Spss.

1. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الأول:

ويتكون هذا المحور من 11 عبارة نحاول من خلالها معرفة أهم محددات عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (26): البيانات الإحصائية الخاصة بمحور استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية	
غير موافق	1.067	2.13	150	139	42	61	15	التكرار	1
			36.67	33.98	10.26	14.91	3.66	النسبة	
غير موافق	1.107	2.22	145	132	45	71	16	التكرار	2
			35.45	32.27	11.00	17.35	3.91	النسبة	
غير موافق	1.053	1.91	182	132	50	34	10	التكرار	3
			44.49	32.27	12.22	8.31	2.44	النسبة	
غير موافق	1.189	2.39	115	142	48	89	16	التكرار	4
			28.11	34.71	11.73	21.76	3.81	النسبة	
غير موافق	1.165	2.59	97	121	60	111	20	التكرار	5
			23.71	29.59	14.66	27.14	4.89	النسبة	
غير موافق	0.897	1.91	180	142	37	40	10	التكرار	6
			44.00	34.72	9.04	9.78	2.45	النسبة	
محايد	1.258	2.50	34	63	76	133	103	التكرار	7

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

			8.31	15.40	18.58	32.52	25.18	النسبة	أستاذ باحث رغبة منه في التدريس بالجامعة.	
محاييد	1.303	2.99	75	100	50	119	65	التكرار	يفضل المترشح التدريس بالجامعة بسبب ارتفاع نظام أجور.	8
			18.33	24.45	12.22	29.09	15.89	النسبة		
غير موافق	1.079	1.81	210	124	31	28	16	التكرار	يفضل المترشح وظيفة أستاذ باحث نظرا لانخفاض الحجم الساعي للعمل.	9
			51.34	30.31	7.58	6.84	3.31	النسبة		
غير موافق	1.083	1.82	201	130	37	29	12	التكرار	يفضل المترشح التدريس بالجامعة بهدف الاستفادة من حوافز مادية ومعنوية معتبرة.	10
			49.14	31.78	9.04	7.10	2.93	النسبة		
غير موافق	1.114	2.43	100	136	59	95	13	التكرار	يرغب الدكاترة الموظفون في قطاعات أخرى في التخلي عن مناصبهم مقابل التوظيف كأساتذة باحثين.	11
			24.44	33.25	14.42	23.22	3.18	النسبة		
-	0.784	2.24	المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث							-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تراوح بين 1.81 كحد أدنى و 2.99 كحد أقصى وبالتالي كان الاتجاه في الغالب حسب المتوسط المرجح بالأوزان لسلم ليكرت الخماسي هو غير موافق، كما سجل الانحراف المعياري قيمة قدرها 0.897 كحد أدنى والتي تدل على تشتت ضعيف و 1.303 كحد أقصى والتي تعكس التشتت المتوسط لإجابات أفراد العينة بين الرفض والقبول على بعض العبارات، وعموما كانت الإجابات متقاربة حيث احتلت العبارة رقم 8 (يفضل المترشح التدريس بالجامعة بسبب ارتفاع نظام أجور) الترتيب الأول من حيث المتوسطات الحسابية بـ 2.99 وهي تعبر عن نسبة مقبولة

للعبارة. أما المرتبة الأخيرة فقد عادت إلى العبارة رقم 9 (يفضل المترشح وظيفة أستاذ باحث نظرا لانخفاض الحجم الساعي للعمل) حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ 1.81.

أما محور استقطاب الكفاءات البشرية ككل فقد تحصل على متوسط حسابي قدره 2.24 والذي يصنف حسب الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي في خانة غير موافق (من 1.80 إلى 2.53)، بانحراف معياري بلغ 0.784 أي أن التشتت في الإجابات أقل من 1 وهذا ما يعني اتفاق أفراد العينة على ضعف عملية الاستقطاب بمؤسسات التعليم العالي -من وجهة نظر أفراد العينة- وبالتالي ميلها إلى التوظيف التقليدي المبني على توفر شروط المسابقة في المترشح وقد يرجع من جهة أخرى إلى كثرة الطلب على هذه الوظيفة والذي يتجلى في كثرة الدكاترة البطالين وقلة العرض والمتمثل في قلة عدد المناصب المفتوحة من فترة إلى أخرى.

2. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني:

ويتكون هذا المحور من 14 عبارة تمحورت حول نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث في الجزائر وحاولنا من خلاله التطرق إلى أهم عناصر نظام الأجر والمتمثلة في المستحقات والاقطاعات بالإضافة إلى معرفة مدى تلبية حاجات الأستاذ الباحث، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

الجدول رقم (27): البيانات الإحصائية الخاصة بمحور نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث بالجزائر

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الثاني: نظام أجور المخصص للأساتذة الباحثين	
غير موافق	1.130	2.45	72	195	48	72	22	التكرار	1
			47.6	47.7	11.7	47.6	5.4	النسبة	
غير موافق	1.069	2.12	154	140	42	58	15	التكرار	2
			37.7	34.2	10.3	14.2	3.7	النسبة	
غير موافق	1.207	2.22	144	133	46	70	16	التكرار	3
			35.2	32.5	11.2	17.1	3.9	النسبة	
غير موافق	1.040	1.90	185	129	55	31	9	التكرار	4
			45.2	31.5	13.4	7.6	2.2	النسبة	
غير موافق	1.192	2.40	112	138	58	87	14	التكرار	5
			27.4	33.7	14.2	21.3	3.4	النسبة	
محايد	1.250	2.60	97	120	61	110	21	التكرار	6
			23.7	29.3	14.9	26.9	5.1	النسبة	
غير موافق	1.053	1.91	182	140	38	41	8	التكرار	7

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

موافق			44.5	34.2	9.3	10.0	2.0	النسبة	التأمين مع الخدمات الصحية التي يحصل عليها الأستاذ الباحث.	
محايد	1.381	2.98	105	132	45	92	35	التكرار	يتراجع (يتناقص) أجر الأستاذ الباحث كثيرا بسبب اقتطاعات التأمين الصحي.	8
			25.6	32.2	11.00	22.5	8.5	النسبة		
موافق	1.258	3.40	76	149	42	100	44	التكرار	يتراجع (يتناقص) أجر الأستاذ كثيرا من اقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG).	9
			18.58	36.43	10.27	24.45	10.76	النسبة		
غير موافق	1.079	1.80	74	103	49	120	77	التكرار	يلبي نظام أجر الأستاذ الباحث احتياجاته العملية والاجتماعية حتى يتفرغ للعمل البيداغوجي والبحث العلمي.	10
			18.09	25.18	11.00	29.34	18.82	النسبة		
غير موافق	1.058	1.83	201	129	38	28	13	التكرار	يحقق الأجر للأستاذ درجة معتبرة من الرفاهية ويستطيع أن يدخر جزء منه.	11
			49.1	31.5	9.3	6.8	3.2	النسبة		
غير موافق	1.223	2.50	101	135	58	96	19	التكرار	يحصل الأستاذ الباحث على زيادة معتبرة في الأجر عند الترقية.	12
			24.7	33.0	14.2	23.5	4.6	النسبة		
غير موافق	1.065	2.44	95	113	139	50	12	التكرار	يتقاضى الأستاذ المحال على التقاعد أجرا كافيا.	13
			23.2	27.6	34.0	12.2	2.9	النسبة		
غير موافق	1.082	2.24	115	158	71	54	11	التكرار	يساعد نظام الأجور	14

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

موافق			28.1	38.6	17.4	13.2	2.7	النسبة	المقدم للأساتذة الباحثين في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ورضاهم.
	0.702	2.34	المحور الثاني: نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين						-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين بلغ 2.34 وهو الآخر يقع في خانة غير الموافقة بانحراف معياري قدره 0.702 والذي يدل على ضعف التشتت وبالتالي تقارب الإجابات وتوافقها على نفس الرأي. حيث احتلت العبارة 9 (يتراجع أجر الأستاذ كثيرا من اقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) المرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية والذي يقدر بـ 3.40 والذي يصنف حسب الميزان التقديري لسلم ليكرت في خانة موافق (3.40 إلى 4.19) وذلك بانحراف معياري قدره 1.258 أي تشتت معتبر بين إجابات أفراد العينة، وهو ما يعكس تراجع الأجر كثيرا بسبب اقتطاعات الضريبة على الأجر والتي تعتبر مرتفعة بالنسبة لهم. أما المرتبة الأخيرة فقد عادت إلى العبارة رقم 10 (يلبي نظام أجر الأستاذ الباحث مختلف احتياجاته العملية والاجتماعية حتى يتفرغ للعمل البيداغوجي والبحث العلمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.80 بانحراف معياري 1.079 ودرجة عدم موافقة كبيرة. ومن هنا يمكن القول حسب وجهة نظر أفراد العينة أن نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين لا يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم بالرغم من رفض العبارة الأولى والتي تنص على أن نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين ضعيف مقارنة بالقطاعات الأخرى وهذا ما يدل على أن نظام أجور الأساتذة الباحثين أحسن مقارنة بالقطاعات الأخرى، ومن هنا نستنتج ضعف أغلب الأنظمة الأجرية في مختلف القطاعات وبالتالي يصبح نظام أجر الأستاذ الباحث أكثر جاذبية واستقطاب للكفاءات البشرية، إلا أنه لا يرقى إلى تطلعاتهم ولا يحتفظ بهذه الكفاءات وهذا ما بينته العبارة الأخيرة (يساعد نظام الأجور المقدم للأساتذة الباحثين في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ورضاهم) والتي اتجهت نحو الرفض، وهذا ما قد يؤدي إلى فقدان هذه الكفاءات إذا توفر البديل.

3. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثالث:

ويتكون هذا المحور من 12 عبارة تمحورت حول الحوافز المخصصة للأساتذة الباحثين في الجزائر وحاولنا من خلاله استظهار رأي العينة بخصوص الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لهم، بالإضافة إلى معرفة مدى توافقيها وتوجهات الأساتذة الباحثين، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

الجدول رقم (28): البيانات الإحصائية الخاصة بمحور نظام الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث بالجزائر

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الثالث: الحوافز المخصصة للأساتذة الباحثين	
غير موافق	1.061	2.15	126	165	53	59	6	التكرار	1
			30.8	40.3	13.0	14.4	1.5	النسبة	
غير موافق	1.114	2.43	96	138	88	77	10	التكرار	2
			23.5	33.7	21.5	18.8	2.4	النسبة	
غير موافق	1.025	1.96	165	156	39	43	6	التكرار	3
			40.3	38.1	9.5	10.5	1.5	النسبة	
غير موافق بشدة	0.966	1.79	197	141	39	25	7	التكرار	4
			48.2	34.5	9.5	6.1	1.7	النسبة	
غير موافق	1.067	2.10	145	140	71	45	8	التكرار	5
			35.5	34.2	17.4	11.0	2.0	النسبة	
غير موافق	1.206	2.34	121	141	51	79	17	التكرار	6
			29.6	34.5	12.5	19.3	4.2	النسبة	
غير موافق	1.140	2.42	103	134	76	88	8	التكرار	7
			25.2	32.8	18.6	21.5	2.0	النسبة	

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

محايد	1.177	2.61	85	127	74	110	13	التكرار	يعمل الأستاذ الباحث في بيئة توفر له قدر كاف من الاحترام والتقدير.	8
			20.8	31.1	18.1	26.9	3.2	النسبة		
غير موافق	0.952	1.84	181	152	43	28	5	التكرار	يحظى الأستاذ بتكريمات دورية من مختلف الهيئات العليا اعترافا بإنجازاته المميزة.	9
			44.3	37.2	10.5	6.8	1.2	النسبة		
غير موافق	1.113	2.15	144	132	74	47	12	التكرار	يتم إشراك الأستاذ الباحث في عملية اتخاذ القرار على مستوى عمله.	10
			35.2	32.3	18.1	11.5	2.9	النسبة		
غير موافق	1.025	2.03	159	119	97	27	7	التكرار	يحصل الأستاذ في نهاية خدمته على تكريم ومكافأة معتبرة اعترافا لما قدمه.	11
			38.9	29.1	23.7	6.6	1.7	النسبة		
غير موافق	1.166	2.28	126	134	75	56	18	التكرار	تساعد الحوافز المقدمة لأساتذة الباحثين في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ورضاهم.	12
			30.8	32.8	18.3	13.7	4.4	النسبة		
-	0.768	2.17	المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.						-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور ككل بلغ 2.17 وذلك بانحراف معياري قدره 0.768 وهو ما يعبر حسب الميزان التقديري لليكرت عن عدم الموافقة مع تشتت ضعيف واتفاق كبير على اتجاه الإجابة. حيث سجلت العبارة 8 (يعمل الأستاذ الباحث في بيئة توفر له قدر كاف من الاحترام والتقدير) أكبر متوسط حسابي 2.61 باتجاه محايد وانحراف معياري معتبر 1.177 يدل على تشتت الإجابات بين الموافقة والرفض والحياد وقد يعود هذا التشتت إلى اختلاف المؤسسات وبالتالي اختلاف البيئة التنظيمية لكل مؤسسة وهذا ما قد يؤثر على شعور الأستاذ بالانتماء والاحترام والتقدير من طرف الزملاء والموظفين وحتى الطلاب. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة 4 (يحصل الأستاذ على مكافآت مالية تشجيعية عند تقديمه لبحث علمي متميز) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.79 بانحراف معياري 0.966 واتجاه غير موافق بشدة والتي تعكس استياء الأساتذة الباحثين من عدم الاهتمام بالبحوث المميزة وتخصيص مكافآت لها تشجع البقية على البحث العلمي، خاصة مع تراجع هذا الأخير في المؤسسات الجزائرية. أما فيما يخص الاستفادة

الأستاذ الباحث من حوافز سواء تغطية مادية كافية أو حتى تكريمات وغيرها فقد كان اتجاه الإجابة بعدم الموافقة، وهذا ما يعكس جلياً ضعف نظام الحوافز المخصص للأستاذ الباحث وهو ما قد يتسبب في فقدان الكفاءات وهذا ما عبرت عنه العبارة الأخيرة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة واستظهار النتائج

تمهيد:

بعد الاطلاع على البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، سنحاول في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة حسب المحاور ومن ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية، ولكن سنتطرق قبل ذلك إلى دراسة الفروق الإحصائية لإجابة أفراد العينة حسب كل من متغير الجنس، السن، الحالة المدنية والمؤهل العلمي وقد اكتفينا بهذه المتغيرات وذلك لأن الاستقطاب عملية سابقة للتوظيف وتصميم الأجور، وأضفنا كل من متغير الرتبة والأجر الشهري في محوري نظام الأجور والحوافز.

المطلب الأول: دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين:

سنحاول في هذه المرحلة معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين وهذا بدلالة كل من متغير الجنس، الحالة المدنية، السن والمؤهل العلمي، وبما أن بيانات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم في ذلك الاختبارات المعلمية (الباراميتريّة) وهذا بالاعتماد على كل من اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA à 1 facteur لعدة عينات مستقلة بالنسبة لجميع محاور الدراسة، حيث أن القاعدة في اتخاذ القرار تنص على قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة كل من T أو F المحسوبة أقل من الجدولية أو قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 وفي حالة العكس يتم قبول الفرضية البديلة.

1. دراسة الفروق الإحصائية لإجابات المبحوثين حول المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية

ولدراسة الدلالة الإحصائية للفروق في إجابات المبحوثين وجب علينا أولاً صياغة الفرضيتين الإحصائيتين الصفرية والبديلة، كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور استقطاب الكفاءات البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن والمؤهل العلمي؛

- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور استقطاب الكفاءات البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants

واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الأول

المتغيرات	نوع العينة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t أو f المحسوبة	قيمة t أو f الجدولية	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	201	2.18	0.747	t = -	t = 1.96	0.682
	أنثى	208	2.21	0.772	0.431		
الحالة الاجتماعية	متزوج	330	2.18	0.755	t = -	t = 0.888	0.592
	أعزب	79	2.26	0.779			
السن	أقل من 30 سنة	7	2.64	0.946	f =	f = 1.010	0.388
	من 30 إلى 45 سنة	295	2.20	0.768			
	من 46 إلى 60 سنة	95	2.14	0.734			
	أكثر من 60 سنة	12	2.21	0.612			
المؤهل العلمي	ماجستير	46	2.18	0.639	f =	f = 1.125	0.326
	دكتوراه	143	2.27	0.784			
	شهادة التأهيل الجامعي	220	2.19	0.766			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

من خلال الجدول السابق تتضح لنا نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants لكل من متغير الجنس والحالة المدنية حيث كانت قيمة t المحسوبة لكل منهما على الترتيب (-0.431، -0.888) وهي أقل من t الجدولية المقدره ب 1.96، كما أن مستوى الدلالة sig لكل من متغيري الجنس والحالة المدنية كان على الترتيب (0.682، 0.592) وهو أكبر من 0.05، بالإضافة إلى نتائج اختبار ANOVA à 1 facteur لكل من متغيري السن والمؤهل العلمي حيث كانت قيمة f المحسوبة لكل منهما على الترتيب (1.010، 1.125) وهي أقل من f الجدولية والتي تتراوح بين 2.61 و 3.00، أما مستوى الدلالة فقد كان (0.326 و 0.388) للمتغيرين على الترتيب، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين بالنسبة لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن والمؤهل العلمي وبالتالي تجانس الإجابات حول عملية الاستقطاب في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

2. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات الباحثين حول المحور الثاني: نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين بالجزائر:

وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور نظام أجور الأساتذة الباحثين بالجزائر تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري.
- **الفرضية البديلة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور نظام أجور الأساتذة الباحثين بالجزائر لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants

واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الثاني

المتغيرات	نوع العينة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t أو f المحسوبة	قيمة t أو f الجدولية	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	201	2.23	0.660	t= -	t=	0.888
	أنثى	208	2.30	0.674	0.991	1.96	
الحالة الاجتماعية	متزوج	330	2.24	0.671	t= -	t=	0.789
	أعزب	79	2.37	0.644	1.482	1.96	
السن	أقل من 30 سنة	7	2.81	0.851	f=	f= 2.61	0.121
	من 30 إلى 45 سنة	295	2.28	0.673	1.949		
	من 46 إلى 60 سنة	95	2.20	0.625			
	أكثر من 60 سنة	12	2.26	0.651			
المؤهل العلمي	ماجستير	46	2.24	0.579	f=	f= 3.00	0.189
	دكتوراه	143	2.35	0.667	1.673		
	شهادة التأهيل الجامعي	220	2.22	0.682			
الرتبة	أستاذ تعليم عالي	67	2.33	0.680	f=	f= 2.38	0.166
	أستاذ محاضر -أ-	165	2.20	0.685	1.630		
	أستاذ محاضر -ب-	106	2.31	0.631			
	أستاذ مساعد -أ-	46	2.19	0.556			
	أستاذ مساعد -ب-	25	2.50	0.804			
الأجر	أقل من 60.000 دج	18	2.46	0.801	f=	f= 2.38	0.248
					1.357		

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

				الشهري	
		0.616	2.22	67	من 60.000 إلى 80.000 دج
		0.621	2.18	91	من 80.000 إلى 100.000 دج
		0.651	2.23	93	من 100.000 إلى 120.000 دج
		0.707	2.34	140	أكثر من 120.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول تتضح لنا نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants لكل من متغير الجنس والحالة المدنية حيث كانت قيمة t المحسوبة لكل منهما على الترتيب (-0.991، -1.482) وهي أقل من t الجدولية المقدر بـ 1.96، كما أن مستوى الدلالة sig لكل من متغيري الجنس والحالة المدنية كان على الترتيب (0.888، 0.789) وهو أكبر من 0.05، بالإضافة إلى نتائج اختبار ANOVA à 1 facteur لكل من متغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري حيث كانت قيمة f المحسوبة لكل منهما على الترتيب (1.949، 1.673، 1.630، 1.357) وهي أقل من f الجدولية والتي كانت (2.61، 3.00، 2.38، 2.38)، أما مستوى الدلالة فقد كان (0.121، 0.189، 0.166، 0.248) للمتغيرات على الترتيب، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري وبالتالي تجانس الإجابات حول نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث في الجزائر.

3. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الثالث: الحوافز المخصصة للأساتذة

الباحثين بالجزائر

وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حوافز الأساتذة الباحثين بالجزائر تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري.

- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حوافز الأساتذة الباحثين بالجزائر لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants

واختبار ANOVA à 1 facteur للمحور الثالث

المتغيرات	نوع العينة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t أو f المحسوبة	قيمة t أو f الجدولية	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	201	2.23	0.794	t= 1.697	t= 1.96	0.247
	أنثى	208	2.11	0.738			
الحالة الاجتماعية	متزوج	330	2.17	0.781	t= 0.019	t= 1.96	0.498
	أعزب	79	2.17	0.715			
السن	أقل من 30 سنة	7	2.60	0.679	f= 1.815	f= 2.61	0.062
	من 30 إلى 45 سنة	295	2.21	0.790			
	من 46 إلى 60 سنة	95	1.95	0.643			
	أكثر من 60 سنة	12	2.54	0.806			
المؤهل العلمي	ماجستير	46	2.09	0.620	f= 2.709	f= 3.00	0.068
	دكتوراه	143	2.29	0.783			
	شهادة التأهيل الجامعي	220	2.11	0.779			
الرتبة	أستاذ تعليم عالي	67	2.22	0.751	f= 2.359	f= 2.38	0.053
	أستاذ محاضر -أ-	165	2.07	0.777			
	أستاذ محاضر -ب-	106	2.26	0.763			
	أستاذ مساعد -أ-	46	2.06	0.607			
	أستاذ مساعد -ب-	25	2.49	0.937			
الأجر الشهري	أقل من 60.000 دج	18	2.29	0.851	f= 0.640	f= 2.38	0.634
	من 60.000 إلى	67	2.15	0.781			

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

					80.000 دج
			0.775	2.10	91
					من 80.000 إلى 100.000 دج
			0.673	2.12	93
					من 100.000 إلى 120.000 دج
			0.807	2.24	140
					أكثر من 120.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

لقد أظهر لنا هذا الجدول نتائج اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants لكل من متغير الجنس والحالة المدنية حيث كانت قيمة t المحسوبة لكل منهما على الترتيب (0.019، 1.697) وهي أقل من t الجدولية المقدرة بـ 1.96، كما أن مستوى الدلالة sig لكل من متغيري الجنس والحالة المدنية كان على الترتيب (0.498، 0.247) وهو أكبر من 0.05، بالإضافة إلى نتائج اختبار ANOVA à 1 facteur لكل من متغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري حيث كانت قيمة f المحسوبة لكل منهما على الترتيب (1.815، 2.709، 2.359، 0.640) وهي أقل من f الجدولية والتي كانت (2.61، 3.00، 2.38)، أما مستوى الدلالة فقد كان (0.062، 0.068، 0.053، 0.634) للمتغيرات على الترتيب، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين بالنسبة لمتغيرات الجنس، الحالة المدنية، السن، المؤهل العلمي، الرتبة والأجر الشهري وبالتالي تجانس الإجابات حول محور الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث في الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية والفرض الرئيسي:

بعد التطرق لمسألة الفروق في إجابات أفراد العينة والتي تم حسمها في جميع المحاور بقبول الفرضية الصفرية والتي تدعم تجانس إجابات الباحثين وتوافق آرائهم، سنتطرق الآن إلى اختبار الفرضيات لمعرفة ماهي الآراء التي تم الاتفاق عليها من خلال إجراء اختبار ت الأحادي العينة Test T pour échantillon unique للمحور الأول واختبار الفرضية الفرعية الأولى، ومن ثم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Régression linéaire لاختبار الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة وفق المعادلة $y = ax + b$ ، والانحدار الخطي المتعدد Régression multiples وفق المعادلة $y = a_1x_1 + a_2x_2 + b$ لاختبار الفرض الرئيسي والخروج بالنتائج النهائية لهذه الدراسة.

1. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص أول فرضية فرعية على ما يلي: "يوجد توافق بين عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة".

وبناء على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: تتوافق عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة.
- الفرضية البديلة: لا تتوافق عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة.

الجدول رقم (32): اختبار t الأحادي العينة لمحور استقطاب الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
استقطاب الكفاءات البشرية	2.24	0.784	58.46	1.96	408	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة لمحور استقطاب الكفاءات البشرية بلغت 58.46 وهي أعلى من قيمتها الجدولية والتي تبلغ 1.96 عند مستوى الدلالة 0.000 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " تتوافق عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة "، وقبول الفرضية البديلة " لا تتوافق عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي والكفاءات المستهدفة ".

ومن خلال هذا يتضح لنا أن عملية الاستقطاب المعتمدة من طرف مؤسسات التعليم العالي ضعيفة وتعاني من بعض الضبابية التي لا تتناسب وتوجهات أفراد العينة، أما الإقبال الكبير على مسابقات التوظيف فهو ناتج عن كثرة الخرجين بدرجة دكتوراه وعدم وجود البديل في سوق العمل الذي يقدر الدرجة العلمية ويمنحها المكانة التي تستحقها وهذا ما يجعلها تتجه نحو الجامعة.

2.1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر لنظام الأجر المخصص لمنصب أستاذ باحث في استقطاب

الكفاءات البشرية "؛ ومنه يمكن صياغة الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث بالجزائر في استقطاب الكفاءات البشرية.

المتغير التابع y: استقطاب الكفاءات البشرية					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة الثابت	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل x: نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث
sig	b	الانحدار a	التحديد r ²	الارتباط r	
0.000	-0.255	1.079	0.899	0.948	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط r بلغت 0.948 عند مستوى الدلالة 0.000، والتي تعكس وجود علاقة ارتباط طردية جد قوية بين نظام الأجور واستقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث، بينما بلغ معامل التحديد 0.899 أي 89.9% من التغيرات الحاصلة في عملية استقطاب الكفاءات البشرية سببها نظام الأجور وأن 10.1% من التغيرات تعود لأسباب أخرى. ويمكن التعبير عن هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = 1.079x - 0.255$ ، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ".

3.1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر للحوافز المخصصة لمنصب أستاذ باحث في استقطاب

الكفاءات البشرية "، حيث أن:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الحوافز المخصصة للأستاذ

الباحث بالجزائر في استقطاب الكفاءات البشرية.

المتغير التابع y: استقطاب الكفاءات البشرية					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة الثابت	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل x: الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث
sig	b	معامل الانحدار a	التحديد r^2	الارتباط r	
0.000	0.935	0.580	0.344	0.587	

- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يظهر لنا هذا الجدول قيمة معامل الارتباط r المقدرة بـ 0.587 عند مستوى الدلالة 0.000، والتي تعكس وجود علاقة ارتباط طردية بين الحوافز واستقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث، بينما بلغ معامل التحديد 0.344 أي 34.4% من التغيرات الحاصلة في عملية استقطاب الكفاءات البشرية سببها الحوافز وأن 65.6% من التغيرات تعود لأسباب أخرى. وعليه يمكن صياغة هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y=0.580x + 0.935$ ، وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ".

2. اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل الخروج بنتائج نهائية لهذه الدراسة وجب علينا الإجابة على الفرضية الرئيسية التالية: يساهم نظام الأجور والحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجامعة الجزائرية"، والتي قمنا بتقسيمها هي الأخرى إلى فرضتين إحصائيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث في الجزائر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث في الجزائر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

وحتى نختبر صحة فرضية الدراسة من عدمها اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي المتعدد Régression multiples لأن نموذج دراستنا مبني على متغيرين مستقلين هما نظام الأجور والحوافز ومتغير تابع هو استقطاب الكفاءات البشرية، وقد تم هذا الاختبار بالاعتماد على برنامج Spss V22 وفق النموذج $y = a_1x_1 + a_2x_2 + b$ وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ الباحث بالجزائر.

المتغير التابع y: استقطاب الكفاءات البشرية					المتغيرات
مستوى الدلالة sig	قيمة الثابت b	معامل الانحدار a	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	
0.000		1.014	0.797	0.893	المتغير المستقل X ₁ : نظام الأجور الأستاذ الباحث
0.000	-0.324	0.121			المتغير المستقل X ₂ : الحوافز المخصصة للأستاذ الباحث
$y = 1.014x_1 + 0.121x_2 - 0.324$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يقدم لنا هذا الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، فنجد في العمود الأول المتغيرات المستقلة (المؤثرة) والمتمثلة في نظام الأجور كمتغير مستقل أول، والحوافز كمتغير مستقل ثان، وفي المقابل نجد على السطر الأول المتغير التابع (المتأثر) والمتمثل في استقطاب الكفاءات البشرية. حيث نلاحظ بداية قيمة معامل الارتباط r التي تجمع بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع والمقدرة بـ 0.893 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بينما بلغ معامل التحديد قيمة 0.797 والذي يعكس أن 79.7% من التغيرات التي تحدث في عملية استقطاب الكفاءات كانت نتيجة نظام الأجور والحوافز معا، أما النسبة الباقية 20.3% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لنظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث في الجزائر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يبرهن على صحة الفرضية الرئيسية المقترحة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج الكلية للدراسة:

سنحاول في هذه المرحلة إيجاز النتائج المحصل عليها ومحاولة مناقشتها وفق ما تم تحصيله وما تمت ملاحظته وتدوينه من آراء من بعض الباحثين ووفق ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بالترتيب:

1. مناقشة خصائص عينة الدراسة:

- يوجد تقارب كبير بين نسبة الذكور 49.1% والإناث 50.9% في عينة الدراسة، وهذا دليل على تعادل فرص التوظيف لمنصب أستاذ باحث لكلا الجنسين إن توفرت فيهما الكفاءة اللازمة.
- ارتفاع فئة الشباب في عينة الدراسة والتي تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة بنسبة 72.1%، وهذا يدل على أن قطاع التعليم العالي غني بالأساتذة الشباب القادرين على إثراء البحث العلمي والنهوض به، وفي المقابل لديهم تطلعات وطموحات تستوجب الاهتمام.
- غالبية أفراد العينة أرباب عائلات من فئة متزوج بنسبة 80.7% وهو ما يعكس كبر حجم المسؤولية المنوطة بهم بين التزاماتهم العائلية والاجتماعية من جهة والالتزامات المهنية من جهة أخرى وهو ما يستدعي دراسة جيدة للوضع.
- كل الباحثين ذوي مؤهل علمي مرتفع يبدأ من شهادة الماجستير وأغلبهم مسجلين في الدكتوراه، وشهادة الدكتوراه أما أغليبيتهم فكانت من أصحاب شهادة التأهيل الجامعي (ما بعد الدكتوراه) بنسبة 53.8% وهذا يدل على ارتفاع مستوى المعرفة لديهم فهم يمثلون النخبة وبالتالي فإن إجاباتهم مدروسة.
- تراوحت معدلات الخبرة لدى أفراد العينة بين 14.2% لفئة أقل من 5 سنوات كحد أدنى و33.7% لفئة من 11 إلى 15 سنة كأقصى حد، وهذا يدل على ارتفاع مستوى المعرفة العملية والعلمية لدى أفراد العينة، وتناسب والفترة المدروسة 2008-2022.
- تراوح توزيع الرتب بين 6.1% للأساتذة الحديثين (أستاذ مساعد ب) كأدنى حد و40.3% أستاذ محاضر -أ- كأقصى حد، و16.4% للأساتذة التعليم العالي وهذا يدل على اهتمام كافة المستويات بموضوع الدراسة وتجاوبهم معه.
- أغلبية الباحثين يتحصلون على أجر يفوق 120.000 دج بسنة 34.2% ثم تليها فئة 100.000 دج إلى 120.000 دج وفئة 80.000 دج إلى 100.000 دج بسنة تفوق 22% لكل منهما، أما

فئة أقل من 60.000 دج فهي تمثل الأقلية بـ 4.4 %، وهذا يدل على أن معدلات الأجر الشهري مقبولة عموماً.

● تعدد تخصصات الأفراد الباحثين بين العلمية منها والتقنية، وكذا العلوم الاجتماعية وعلوم الاقتصاد والتسيير والعلوم الإنسانية وغيرها بالإضافة إلى تنوع مؤسسات الانتماء بين جامعات ومعاهد ومدارس عليا ومراكز جامعية من مختلف الولايات بدون استثناء، وهذا يدل على أن المسح شمل مختلف التخصصات والمؤسسات عبر كافة التراب الوطني.

2. مناقشة توجهات أفراد العينة حسب المحاور:

- فيما يخص محور الاستقطاب فقد كانت توجهات أفراد العينة نحو غير الموافق أي أن عملية الاستقطاب في مؤسسات التعليم ذات مستوى ضعيف من وجهة نظر الباحثين وتسودها بعض الضبابية وتحتاج إلى إعادة دراسة وتحسين بغية الاستفادة من كافة الكفاءات الموجودة في سوق العمل.
- متوسط إجابات أفراد العينة بخصوص محور الأجور كان في اتجاه غير موافق هو آخر، فبالرغم من أن نظام الأجور أفضل مقارنة بقطاعات أخرى في الوظيف العمومي ويتمتع بمزايا أكبر للتوظيف، إلا أنه لا يلي احتياجات ومتطلبات الأستاذ الباحث ولا يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات المتواجدة بالقطاع.
- متوسط إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز بنوعها المادي والمعنوي كان هو أيضا في اتجاه الرفض والذي يدل على ضعف الحافز المادي المخصص للأستاذ الباحث بالإضافة إلى غياب نوعي في الحافز المعنوي والذي يمكن الأستاذ من تقدير ذاته في بيئة عمله، إلا أن ذلك لا ينفي أن متغير الحوافز يساهم في الاستقطاب بنسبة قليلة فقط مما قد يتسبب في فقدان هذه الكفاءات وهو ما تم الاتفاق عليه في آخر عبارة في المحور.

3. مناقشة الفروق الإحصائية ونتائج الفرضيات:

لقد انطلقنا بداية من فرضيات الفروق في إجابات الباحثين لمحاور الدراسة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، ...) والتي خلصت في مجملها إلى اتفاق كافة إجابات أفراد العينة حول نفس الآراء والتوجهات لكافة المحاور. أما فيما يخص الفرضيات فكانت كما يلي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد توافق بين عملية الاستقطاب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي الكفاءات المستهدفة ". وهذا يدل على أن عملية الاستقطاب المعتمدة من طرف مؤسسات التعليم العالي لا تتناسب وتوجهات أفراد العينة، أما الإقبال الكبير على مسابقات التوظيف فهو ناتج عن كثرة الحاملين لشهادة الدكتوراه الطامحين للعمل في منصب أستاذ باحث (أي أن العرض أكبر من الطلب)

الفصل الرابع: نظام أجور وحوافز الأساتذة الباحثين في الجزائر وأثره على عملية الاستقطاب

وغياب البديل خارج قطاع التعليم العالي والذي يضمن لهم مكانة الشهادة والإدراج في الشبكة الاستدلالية للأجور ضمن خانة خارج التصنيف وبالتالي يضمن لهم تساوي الأجور.

● قبول الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر لنظام الأجر المخصص لمنصب أستاذ باحث في استقطاب الكفاءات البشرية "، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ تمثلت في علاقة طردية جد قوية بين المتغيرين، أي أن نظام الأجر يسهم في جذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، فكلما تحسنت الأجور كلما زاد إقبال الكفاءات لوظيفة أستاذ باحث في الجزائر.

● قبول الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر للحوافز المخصصة لمنصب أستاذ باحث في استقطاب الكفاءات البشرية "، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وخلصت إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والاستقطاب، وبالتالي فالحوافز هي الأخرى تسهم في جذب الكفاءات. والحوافز بشقيها المادي والمعنوي تعتبر المكمل لنظام الأجور غير أنها تأتي في المرتبة الثانية بعد الأجر وهذا ما قد يؤيد نظرية ماسلو للحاجات والتي تنطلق من قاعدة الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى الحاجات المعنوية.

● قبول الفرضية الرئيسية التالية: " يساهم نظام الأجور والحوافز في عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجامعة الجزائرية "، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز معاً في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث في الجزائر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث أن نظام الأجور والحوافز مجتمعين يؤثران بنسبة 79.7% في عملية الاستقطاب بصفة عامة واستقطاب الكفاءات البشرية بصفة خاصة وهو ما يعكس الأهمية التي يحظى بها نظام الأجور والحوافز من وجهة نظر المتقدمين إلى الوظيفة، سواء كانت وظيفة أستاذ باحث أو غيرها.

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح معالم الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على عينة حساسة من مجتمعنا والتي تمثل النخبة، بهدف معرفة الواقع الملموس لنظام الأجور والحوافز لدى الأستاذ الباحث في الجزائر وما مدى مساهمته في استقطاب الكفاءات البشرية لهذه الوظيفة. وهذا بناء على ما تطرقنا له في الفصول السابقة والتي كانت بمثابة الأرضية التي تم على أساسها بناء نموذج استمارة الاستبيان، والتي قمنا بتقسيمها إلى ثلاث محاور تتماشى ومتغيرات الدراسة بهدف الاطلاع على آراء وتوجهات الأساتذة الباحثين حول نظام الأجور والحوافز المخصص لهم ومدى تأثيره على عملية استقطاب الكفاءات البشرية لهذه الوظيفة، ثم قمنا بعدها بتحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss v 22.

وفي الأخير تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: اتفاق أفراد عينة الدراسة على عدة نقاط من بينها ضعف عملية الاستقطاب في مؤسسات التعليم العالي، وتبني هذه الأخيرة لنظام أجور وحوافز لا يتوافق وطموحات أفراد العينة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود علاقة طردية بين كل من نظام الأجور والحوافز من جهة وعملية الاستقطاب من جهة أخرى، وهي ما تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث كل ما ارتفع نظام الأجور والحوافز كلما زاد استقطاب كفاءات بشرية أكثر تميزا واهتماما وتمسكا بالوظيفة داخل الوطن.

خاتمة عامة

بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل وظهور بعض التوجهات المنددة بطغيان الآلة بدل الفرد العامل إلا أنه مهما تطورت التكنولوجيا وأساليب العمل فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بدون مورد بشري كفاء قادر على تسيير هذه التكنولوجيا والتحكم فيها، فالإنسان بالنسبة للمؤسسة كالروح في الجسد، فالجسد لا حياة له بدون روح وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة فلا وجود لها بدون إنسان. ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسات السعي بجد لتوظيف المورد البشري الكفاء المناسب لطبيعة عملها والذي يعد في الغالب موردا نادرا وذلك حسب درجة كفاءته واختلافه مما يستدعي منها البحث عليه والعمل على جذبته واستقطابه بمهذبه تعيينه والاستثمار فيه والاستفادة منه. ومن هنا أدرك الباحثون والمختصون أن سر التقدم والتطور في أي مجال يكمن حقيقة في نوع المورد البشري المستخدم ومدى معرفته ومهارته وتطور سلوكياته، هذه الخصائص التي تصنع لنا موردا بشريا فريدا من نوعه يتمثل في الكفاءات البشرية، هذه الأخيرة التي كانت محور بحثنا. حيث تمحورت إشكالية دراستنا حول كيفية استقطاب هذه الفئة المميزة وما مدى إسهام نظام الأجور والحوافز في ذلك، وبهدف الإجابة عليها كان لابد من الالتزام بقواعد ومنهجية البحث العلمي في دراستنا، ولهذا السبب قمنا بتقسيمها إلى قسمين:

1. **الإطار النظري:** والذي يعتبر المنطلق الرئيسي لأي بحث علمي، حيث قمنا من خلاله بعرض أدبيات الدراسة في فصلين، خصصنا الفصل الأول منهما للمتغير الرئيسي للدراسة والمتمثل في الكفاءات البشرية حيث انطلقنا من نشأة هذا المصطلح وأهم المحطات التاريخية التي مر بها والعوامل التي ساعدت على ظهوره والنظريات المتعلقة به، ثم انتقلنا إلى ماهية الكفاءات البشرية من خلال عرض مفهومها، خصائصها، مكوناتها وتصنيفاتها وأهم الاختلافات التي نشأت بخصوص هذا الموضوع. كما كان لزاما علينا التطرق إلى النمط الإداري المتعلق بها انطلاقا من الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات إلى إدارة الكفاءات البشرية وأهم نماذجها، والتي من بينها تنمية الكفاءات هذه الأخيرة التي تعتبر نظرة مستقبلية في مسار الكفاءات البشرية، حيث تسعى إلى تحسين وتطوير قدرات الأفراد وزيادة معرفهم بشكل مستمر من جهة وتحقيق تطلعاتهم ورفع معنوياتهم من جهة أخرى، كما عرضنا بإيجاز بعض مرتكزات التنمية وأهم الطرق المعتمدة فيها والمتمثلة أساسا في التدريب، التكوين والتعلم، والتي يتم تحديدها بناء على حتمية الظروف المحيطة بالعمل ومدى جاهزية المؤسسة للاستثمار في كفاءاتها.

أما الفصل الثاني لهذه الدراسة فقد ارتأينا أن يكون عموميات حول إدارة المواد البشرية، مفهومها، أهميتها ومن ثم عرض وظائفها سواء الإدارية أو التخصصية والتي تعتبر المدخل الرئيسي لباقي متغيرات الدراسة

والمتمثلة في نظام الأجور والحوافز. حيث وجدنا أن الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يمكن في جذب واستقطاب القوى البشرية المؤهلة والمميزة كمرحلة أولية ومن ثم الاحتفاظ بها من خلال دمجها في بيئة العمل وتلبية احتياجاتها المادية والمعنوية. ولهذا السبب قمنا بالتعريف بعملية الاستقطاب والتي تعد مرحلة هامة من مراحل التوظيف هذه الأخيرة التي تندرج ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، فاستقطاب الكفاءات وجذبها ودمجها في المؤسسة والحفاظ عليها في ظل سوق مليء بالعروض والمغريات ليس بالأمر الهين، وعلى هذا الأساس عددنا أهم خطوات عملية الاستقطاب، مراحلها مصادرها والعوامل المؤثرة فيها. ثم انتقلنا إلى وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية ألا وهي تصميم نظام الأجور والحوافز، والذي يعتبر الركيزة الأساسية والمؤثر الحاسم في سلوك الأفراد وهذا من منطلق اشباع الحاجات، حيث تطرقنا لمفهوم الأجور، أهميتها، أنواعها، معايير تحديدها وخطوات تصميمها. ثم انتقلنا إلى نظام الحوافز مفهومه، نظرياته، أنواعه، وأهميته. وفي الأخير عرضنا بعض نماذج التعويض المخصصة للكفاءات البشرية والاستراتيجيات المتبعة في تحفيزهم.

وقد استخلصنا من خلال العرض السابق أن عملية استقطاب الكفاءات البشرية ليست بالأمر السهل، حيث لا بد لها أن تبنى على أسس منهجية من شأنها التأثير على هذه الفئة المميزة وجذبها وسط مستوى عال من المنافسة عليها في سوق العمالة سواء على المستوى المحلي أو الدولي. كما أن لأنظمة الأجور والحوافز مكانة هامة كسبب أو مطلب هام من طرف الكفاءات، وبالتالي يستلزم على المؤسسات أن تقوم بتصميمه بشكل متوازن يخدم كلا من الكفاءات البشرية والمؤسسة، بحيث يحقق أهداف وغايات كل طرف منهما، وهذا ما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول الأول عن هذه المهمة.

2. الإطار التطبيقي: وفي ذات السياق انتقلنا إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا في الفصل الثالث من الدراسة بالإعلان عن مجتمع الدراسة والمتمثل في الأساتذة الباحثين بالجزائر، حيث اسهلنا الفصل بعرض نماذج عن عملية استقطاب وتوظيف الأساتذة في كل من الجامعات السعودية والإماراتية وهذا نظرا لما تتمتع به من سمعة جيدة في عملية الاستقطاب، حيث خلصنا إلى أن ما تقدمه هذه الجامعات من امتيازات للملتحقين بها يعد سببا رئيسيا في تربعها على عرش استقطاب الكفاءات مقارنة بما تقدمه الجزائر لكفاءاتها الأكاديمية. كما حاولنا في هذا الفصل أيضا تقديم بنية قطاع التعليم العالي بالجزائر وأهم مكوناتها، ومن ثم عرجنا على عملية الاستقطاب المعتمدة في هذا القطاع لجذب الكفاءات لوظيفة أستاذ باحث، وبعدها تطرقنا لنظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث وأهم تطوراتها خلال الفترة 2008 إلى غاية 2022، وبعدها قمنا بتعداد أهم

الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للأستاذ الباحث ومن ثم وضعها محل مقارنة مع نظيراتها في الجامعات السعودية والإماراتية.

وحتى تكون دراستنا ذات قيمة مضافة في مجال البحث العلمي وتكتسب صفة المرجعية قمنا في الفصل الرابع بإسقاطها على أرض الواقع من خلال دراسة حالة ارتأينا أن تكون على قطاع بأكمله ألا وهو قطاع التعليم العالي بالجزائر، حيث استقر اختيار مجتمع الدراسة على فئة الأساتذة الباحثين بالجزائر والذين يتجاوز عددهم 58 ألف أستاذ باحث عبر كامل التراب الوطني، وعليه فقد كانت عينة الدراسة أكبر من 400 مفردة. لنحاول فيما بعد دراسة العلاقة والأثر بين نظام الأجور والحوافز من جهة وعملية استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس قمنا بتحضير استمارة استبيان قمنا بإرسالها للمعنيين بالأمر عبر الإيميل وهذا بالاستعانة ببرنامج Google forms، أما فيما يخص معالجة البيانات المحصل عليها فقد استعنا ببرنامج دراسة الحزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 22 (SPSS IBM V 22). وعليه قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى قسمين: قسم خاص بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة وقسم وخاص بمحاور الدراسة، والتي ارتأينا أن تكون ثلاث محاور: محور استقطاب الكفاءات البشرية، محور نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين، ومحور متعلق بالحوافز المادية والمعنوية للأساتذة الباحثين. وفي الأخير خلصنا إلى جملة من النتائج الرئيسية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

● لا تتوافق عملية الاستقطاب والتوظيف المسطرة من قبل قطاع التعليم العالي ومؤسساته مع تطلعات أفراد العينة؛

● يسهم نظام الأجور في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث بنسبة تفوق 89%؛

● تسهم الحوافز المادية والمعنوية في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث بالجزائر.

إلا أن ذلك لم يمنع من تحصيل بعض النتائج المتممة للنتائج السابقة، ونذكر منها:

● الكفاءة البشرية ليست مجرد مورد بل هي رأس مال نادر ومميز يجب استثماره بشكل جيد؛

● عند التعامل مع الكفاءات البشرية لا بد من تبني أسلوب إداري وتنموي يتلاءم مع مستوياتها واحتياجاتها؛

● تعتبر الأجور والحوافز المادية القاعدة الأساسية لتوليد دافعية العمل لدى الأفراد بصفة عامة؛

● التمايز في الأجور والحوافز دليل على تميز فئة معينة في العمل، وبالتالي فهي تصنع روح التنافس بين الأفراد وتحسين أدائهم؛

خاتمة عامة:

- أنظمة الأجور والحوافز تساهم بشكل كبير في الحفاظ على الموارد البشرية خاصة الكفاءات منها؛
- يعتبر كل من استوفى شروط التقدم لوظيفة أستاذ باحث وعلى رأسها شهادة الدكتوراه باعتبارها أعلى شهادة من الكفاءات البشرية وهذا نظرا لتوفر الخصائص الثلاث للكفاءة فيهم؛
- تكمن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية على مستوى القطاع بصفة عامة والمؤسسات التعليمية العالي بصفة خاصة في استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة لوظيفة أستاذ باحث والحفاظ عليها من خلال توفير احتياجاتها المادية والمعنوية؛
- الإقبال الكبير على وظيفة أستاذ باحث ناتج عن كثرة الدكاترة وشح المناصب، أي ارتفاع العرض مقابل انخفاض الطلب ولا يعكس نجاعة عملية الاستقطاب المعتمدة من طرف مؤسسات التعليم العالي؛
- أجر الأستاذ الباحث مكفول بموجب مرسوم رئاسي، ويشمل راتب أساسي يُضاف إليه علاوات وتعويضات؛
- تتميز أجور الأساتذة الباحثين بعدم المرونة ولا تميز بين الكفاءات بل تحسب حسب الرتب والأقدمية؛
- ضعف نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث من وجهة نظر أفراد العينة إلا أن ذلك لا يقلل من جاذبيته في الاستقطاب مقارنة بقطاعات أخرى، إلا أنه لا يمنع من تسرب الكفاءات نحو الخارج؛
- استياء معظم أفراد العينة من الحوافز المخصصة للأساتذة الباحثين سواء المادية أو المعنوية والتي من وجهة نظرهم لا تشجع الكفاءات على العمل أو البقاء وكسب ولائهم؛
- ضعف نظام الأجور والحوافز وكذا قلة الاهتمام بالبحث العلمي وبفئة الأساتذة الباحثين يجعلهم عرضة للاستقطاب الأجنبي أي الهجرة إن أتاحت الفرصة لهم وبالتالي فقدان رأس مال بشري تم الاستثمار فيه وتجهيزه وتدريبه مدة عقود ليصدر جاهزا للخارج.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المحققة من دراستنا قمنا بصياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تخدم موضوع الدراسة:
- على قطاع التعليم العالي ومؤسساته العمل على تحسين متطلبات عملية التوظيف بصفة عامة والاستقطاب بصفة خاصة عن طريق تنظيمها بشكل يخدم جميع الأطراف؛
 - العمل على إعادة الاعتبار للكفاءات البشرية المتحصلة على شهادة الدكتوراه والمتقدمين لوظيفة أستاذ باحث عن طريق توظيفهم مباشرة أو:

خاتمة عامة:

- اعتماد خاصية الانتداب للتدريس خارج الوطن التي من شأنها رفع مستوى الأستاذ الباحث واكسابه خبرات جديدة من جهة وحصوله على تعويضات مادية جيدة من شأنها تلبية حاجاته من جهة أخرى، كما تفتح المجال لتوظيف أساتذة جدد والمساعدة على امتصاص الفائض؛
- فتح صيغ جديدة للتعاقد بين مؤسسات التعليم العالي والأساتذة المؤقتين بأجور معتبرة؛
- العمل على إدماج المتعاقدين في مؤسسات انتمائهم؛
- إعادة النظر في نظام الأجور المخصص للأساتذة الباحثين وإجراء تحسينات وزيادات عليه تتلاءم ومتطلبات هذه الفئة بما يضمن تفرغهم لأداء مهامهم البيداغوجية والبحثية بالإضافة إلى:
- تخفيض نسب الاقتطاعات على أجور الأساتذة الباحثين وعلى رأسها نسبة الضريبة على الدخل والتي تؤثر كثيرا عليه؛
- تحسين الخدمات المحصلة مقابل اقتطاعات التأمين الصحي للأساتذة الباحثين؛
- إيجاد حل لمشكل السكن والنقل أو تخصيص بدلات ضمن نظام تعويض الأساتذة الباحثين؛
- يستحسن الاهتمام بالجانب الاجتماعي والأسري للأستاذ الباحث، مع مراعاة:
- عملية ترميم الأعمال والبحوث والمنشورات المميزة للأساتذة الباحثين ومكافأتهم ماديا ومعنويا؛
- توفير مناخ عمل مناسب يضمن للأستاذ الباحث استقراره الوظيفي ويحفزه على تحسين أدائه؛
- تخصيص حوافز مشجعة للأساتذة الباحثين على العمل وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم؛
- إعادة النظر بخصوص أجر التقاعد ومكافآت نهاية الخدمة بما يضمن أريحية الأستاذ الباحث في مرحلة ما بعد الوظيفة.

أفاق الدراسة:

- قد تكون دراستنا مفتاحا لإعداد دراسات مستقبلية على سبيل المثال:
- دراسة واقع الكفاءات الجزائرية في المؤسسات العمومية؛
 - أثر الإصلاحات الجديدة لنظام أجور الأساتذة الباحثين على رضاهم الوظيفي؛
 - دراسة واقع تطبيق مبدأ إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية؛
 - دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء الكفاءات البشرية؛
 - دراسة مقارنة بين واقع نظام الأجر في مؤسسات وطنية وأجنبية في نفس القطاع.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

➤ باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
2. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية - دليل عملي-"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
3. شوقي بورقبة، "الكفاءة التشغيلية للمصاريف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. صلاح سنوسي أبو الجدائل، "رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، الجيزة، القاهرة، 2012،
5. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014
7. مجاني باديس، طبول ريم، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً"، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة- الجزائر.
8. محمد سرور الحريري، " طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

❖ المعاجم:

1. مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004.

❖ الرسائل العلمية:

1. أنيس كشاط، " دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة "SONATRACH"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعه فرحات عباس - سطيف 1، -، 2019.

2. بغداد تركية، "أثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على الأجور في القطاع الاقتصادي الجزائري -دراسة تحليلية قياسية خلال الفترة (1980-2016)", أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كلي نقدي ومالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018.
3. بن كعكع ليلي، "دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية -دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر-"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2020/2019.
4. جري عبد الحكيم، "دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018/2017.
5. جلال عبد الحليم، "الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر)", أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016/2015.
6. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018/2017.
7. خذري توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2019/2018.
8. زاوي مكرم، "دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوغريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د)، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2018/2017.

9. سلامة أمينة، "إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2015/2014.
10. سميه قداش، "أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
11. شرياف وحيدة، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين -دراسة حالة منظمة طيبة فود كومباني لإنتاج عصير رامي-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2016/2015.
12. شوشان سهام، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018 /2017.
13. طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس-"، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، - جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2018/2017،
14. عبد الحليم جلال، "الأستاذ الباحث في الجزائر -قراءة في النصوص التشريعية والتنظيمية للتعليم العالي والبحث العلمي-"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، جوان 2015، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص 09-28،
15. عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

16. عبيود الزيتوني، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2020/2019
17. فطيمة زعزع، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
18. قرمات نوري، "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة - دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019.
19. مقدود وهيبية، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة -دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016/2015.
20. ونوغي فتيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2015/2014

❖ **المجلات العلمية:**

1. أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، " إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمستشفى أمحيدة بن عجيلة - الأغواط - الجزائر-«، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019، الصفحات 39 - 57.
2. آسيا براهيم، وسيلة ثابت أول، " طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، Revue Maghrébine Management des Organisations، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، المجلد 2، العدد 1، الصفحات 01-13، 2017/05/02.

3. آسيا براهيمي، وسيلة ثابت أول، ورضوان عينوس، "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، الصفحات 803-822، جامعة غرداية، الجزائر، (2017).
4. أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، "تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية"، المحلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، ص ص 1-22، سبتمبر 2022.
5. أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمانى حكيمة، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري -دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص ص 127-140.
6. إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، الصفحات 9-26، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2016.
7. إيمان بن طاجين، "تأثير الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة: دراسة حالة فرع العجائن"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2020، ص ص 239-258.
8. بدر بن أحمد بن علي العمري، "استقطاب الموارد البشرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، الأردن، 2020، ص ص 341-363.
9. بشايرة محمد، "واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص ص 01-21.
10. بوداود سالم، "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده وبدائله"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، الصفحات 317، 324، السنة 2017.
11. ثامر قويدري، "كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، جانفي 2021، ص ص 120، 134.
12. حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد الثامن، العدد الرابع عشر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الصفحات 327-346، جانفي 2016.
13. حسن بوزناق، "مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد 02، الصفحات 227-245، السنة 2020.

14. خالصة زاوي، هدى معيوف، "تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 47-60.
15. دلال أحمد مصطفى عارف، "مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية -دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية (الوطنية)-"، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 2، 2019، ص ص 167-186.
16. زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على شركة سونلغاز تيارت-"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة الجزائر 3، 2021، ص ص 645-666.
17. زياتي مروان، كروم محمد، "تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجله الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص ص 815، 824.
18. سندس جاسم شعيب، شدى سالم دلي، " رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق"، مجلة جامعة جيهان -أربيل العلمية- إصدار خاص، العدد 2، ص ص 487-528، 2018.
19. سالم شرماط، سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص ص 157-174.
20. شريفة كلاع، "الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، ديسمبر 2019، الصفحات 250-278.
21. شيخة سلطان الرويس، ليلي عبد الله السرحاني، " أثر الأجور والرواتب على الموازنة الاقتصادية وانعكاساتها على تنمية القطاع الحكومي (التعليم أنموذجا)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 5/ج1، جوان 2017، ص ص 105-123.
22. صادفي جمال، خثير محمد، "دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزء الأول، 2019، ص ص 90-115.

23. عامر هاني القاسم، لميس رياض محمد البدور، زينب إسماعيل الغرابلي، "المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني، يونيو 2016، ص ص 205-244.
24. عبد الحليم جلال، "الأستاذ الباحث في الجزائر -قراءة في النصوص التشريعية والتنظيمية للتعليم العالي والبحث العلمي-"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، جوان 2015، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص ص 09-28.
25. عبد الله العنزي، بلال لوعيل، نادية هيمة، "الإدارة التقديرية للكفاءات في المؤسسة (مدخل نحو تحقيق التميز)"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 29، العدد 01، الصفحات 24-33، 2021.
26. عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص ص 870-884.
27. فريد زكريا عبيد، ونجية ضحاك، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط-"، **Revue Algérienne d'Economie de gestion**، المجلد 13، العدد 01، الصفحات 135-154، جامعة وهران 2، الجزائر، جوان 2019.
28. فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 05، العدد 14، جامعة البليدة 2، ص ص 29-50.
29. قمادي تقوى، "أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سیدار الحجار -عنابة-"، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 09، العدد 04، الصفحات 196-219، ديسمبر 2019.
30. محمد بشير، مريم فاطمي، "إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل"، مجلة الروائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص 54-65.
31. مزغيش جمال، طاظاي كمال، "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2021، ص ص 667-686.
32. م.م. حسين وليد حسين، م.م. أحمد عبد محمود، م.م. رسل سلمان نعمة، "أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 2016، ص ص 107-133.

قائمة الملاحق:

33. يونس قرواط، "أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية- عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر-"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة-، المجلد 2، العدد 2، الصفحات 29-43، سبتمبر 2018.

34. يونس قرواط، محمد صالح، حنان زلاقي، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها -التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية-"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد 2، الصفحات 84-100، السنة 2019.

❖ الملتيقيات والمؤتمرات:

1. براهيم بن حراث حياة، بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، "واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعة الجزائرية في ظل متطلبات التحول الرقمي: دراسة تحليلية تقييمية للفترة 2012-2022"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني الموسوم بالابتكار كوسيط بين التكنولوجيا المالية ورأس المال الفكري، ص 1-24، جامعة مستغانم، 15 مارس 2023.

2. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، الصفحات 108-128، 12 و 13 نوفمبر 2005.

3. فاطمة الزهراء بن الحاج جلول، حياة بن حراث براهيم، "قراءة نظرية حول المكانة المحورية للكفاءات البشرية ضمن برامج التنمية المستدامة"، كتاب المؤتمر الدولي المغاربي لمستجدات التنمية المستدامة بتونس، 5 إلى 10 ديسمبر 2020، ص 382-394.

4. نادية بوضيف بن زعموش، وفاطمة مخلوفي، "التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال"، الملتقى الوطني الثاني حول: الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 588-608.

❖ القوانين والمراسيم:

1. اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/6/4)، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 1417/08/26 الموافق لـ 1997/01/05.

قائمة الملاحق:

2. "دليل الجذب والحفاظ على الموظفين"، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017.
3. "دليل سياسات وإجراءات أعضاء الهيئة التدريسية"، جامعة الوصل، الإمارات العربية المتحدة، طبعة 2020-2021.
4. دليل سياسات العاملين الأكاديميين"، قرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم 71، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018.
5. لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات"، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (1417/4/3هـ) في الجلسة (الرابعة) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ 1417/2/7هـ.
6. المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق ل 03 مايو 2008م، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية للجمهور للجمهورية الجزائرية، العدد 23.
7. قرار مؤرخ في 13 شوال عام 1443 الموافق ل 14 مايو سنة 2022، يحدد إطار تنظيم التوظيف و/ أو المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك الأساتذة الباحثين، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

❖ مواقع الأنترنت:

1. الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، <https://www.mesrs.dz/index.php/enseignant-ar>، تاريخ الاطلاع 03 ديسمبر 2022.
 2. رابط الترشح لوظيفة أستاذ باحث بالجزائر <https://progres.mesrs.dz/webrecrutement>
 3. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2023/01/14، الشبكة الجامعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (mesrs.dz)
 4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - (2021). نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر-الوقت الراهن والافق المستقبلية، ص 59. الجزائر. تاريخ الاسترداد 10 01, 2023، من <https://alecso.org/cmae/algerie.pdf>
- باللغة الأجنبية:

❖ Ouvrages :

1. Alexander Chursin, Andrey Tyulin, "Competence Management And Competitive Product Development: Concept And Implications For Practice", Library of Congress Control Number: 2018932420, © Springer International Publishing AG,

- Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland, 2018, ISBN 978-3-319-75084-2 ISBN 978-3-319-75085-9 (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75085-9>,
2. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeys Avec La Collaboration De Jacques Aubret, «Management Des Compétences: Enjeux, Modèles Et Perspectives», 3 e édition, , ISBN 978-2-10-055314-3, Dunod, Paris, 2010.
 3. Andreas Enders, « Management Competence, Resource-Based Management, and Plant Performance”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, Germany, 2004
 4. Carolina Machado, « Competencies and (Global): Talent Management”, Management and Industrial Engineering, Springer International Publishing, Switzerland, 2017.
 5. Brilman, Jean Et Hérard, Jacques « Les Meilleures Pratiques De Management : Dans Le Nouveau Contexte Economique Mondial ». Editions Eyrolles, 2006.
 6. David D. Dubois, & al, “Competency-Based: Human Resource Management”, Davies-Black Publishing, Mountain View, California, First edition, first printing, 2004.
 7. Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Magalie Marais, "Are Environmental Strategies Profitable For Companies? The Key Role Of Natural Competences From A Resource-Based View", Management Decision, Downloaded by Southern Cross University, 09 October 2017, ebook <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0893>
 8. Ganesh Shermon, “Competency Based Human Resource Management, A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment And Development Centres”, The McGraw-hill Companies, New Delhi, 2004.
 9. Jean Brilman, Jaque Hérard, « Les Meilleures Pratiques de Management », 6eme 2dition actualisée et augmentée, Éditions d’Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2006.
 10. J.Elliot, Andrew& al, "Handbook of Competence and Motivation -Theory and Application-", Second edition, ebook THE GUILFORD PRESS, New York, United States of America, 2017.
 11. Mahesh Kuruba, « Role Competency Matrix A Step-By-Step Guide to an Objective Competency Management System “,This Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore, ISBN 978-981-13-7971-0 ISBN 978-981-13-7972-7 , 2019, (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-981-13-7972-7>
 12. Marchington, Mick, Wilkinson, Adrian, Donnelly, Rory, Et Al “Human Resource Management At Work: The Definitive Guide”. London, United Kingdom; New York, NY: Kogan Page Publishers, 2021
 13. Robin Kessler & Linda A. Strasburg, "Competency-Based, How to Bring Your Resume to the Top of the Pile". Career Press, Canada, 2005.
 14. SEARLE, Rosalind H. et AL-SHARIF, Rami. “**Recruitment and selection**”. Human Resource Management: A Critical Approach. Second Edition, Routledge, 2019.
 15. Seema Sanghi, « The Handbook Of Competency Mapping Understanding, Designing Andimplementing Competency Models In Organizations”, Second Edition, published by Vivek Mehra for Sage Publications India Pvt Ltd, New Delhi, and printed at Chaman Enterprises, New Delhi, 2007.
 16. Sid Ahmed Benraouane, " Le Management Des Ressources Humaines : Étude Des Concepts, Approche Et Outils Développé Par Les Entreprises Américaines", 2e édition office des publications universitaires, algérie, décembre 2012.

17. Sylvia Horton, Annie Hondeghem And David Farnham, “Competency Management In The Public Sector, European Variations On A Theme », *Publisher IOS Press, Nieuwe Hemweg, 6B1013 BG Amsterdam, 11AS-EGPA, The NETHERLANDS, 2002.*
18. Torrington, Derek, Hall, Laura, Atkinson, Carol, Et Al. ‘Human Resource Management’. Pearson Uk, 2020

❖ **Thésés:**

1. Angel Mickaëla , « Le Tourisme Médical Au Maroc: Enjeux Et Nouvelles Compétences Des Professionnels De Santé », Thèse de Doctorat. École Doctorale N°578 : Sciences De L’homme Et De La Société, L’université Versailles Saint-Quentin En Yvelines : Laboratoire De Recherche En Management LAREQUOI, Paris, Décembre 2016.
2. Dr. Souleh Samah, « La gestion des compétences dans l’entreprise », Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Institution : Université Mohamed Khider de Biskra, Algérie, Numéro 02, pp01-26, 2017.
3. Lassoued Djemai, « Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de compétences d’employabilité durable ». Thèse de Doctorat, Spécialité SCIENCES DE L’EDUCATION, Université : laboratoire CIRNEF et HAL archives-ouvertes.fr, Normandie, France, (2017),
4. THI, Phuong An Nguyen. « Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève ». Thèse de doctorat. Université Paris-Saclay. 2018.

❖ **Articles :**

1. Chelli Saliha. “The Competency-based Approach in Algeria: A Necessity in The Era of Globalization”. Revue des lettres et des sciences sociales, Volume 3, N° 06, pp. 55-88, Université Mohamed Khider de Biskra, Algérie, Janvier 2010
2. Dejoux, Cécile. "Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences ", Direction et Gestion des Entreprises, vol. 158. Pp1-18, 1999.
3. Dirk Holtbrügge, Carina B. Friedmann, And Jonas F. Puck, “Recruitment and Retention In Foreign Firms In India: A Resource-Based View”, Human Resource Management, Vol. 49, No. 3, Pp. 439– 455, May–June 2010.
4. Faisal Imran, Jussi Kantola, “Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach”, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, (Eds.): AHFE 2018, AISC 783, pp 118–128, 2019.
5. Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, « Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités », Revue française de gestion – N° 204, PP 83- 86, Lavoisier, Paris, 2010.
6. Iris Barbosa, Carla Freire and Mariana Paiva Santos, « The Transferable Skills Development Programme of a Portuguese Economics and Management Faculty: The Perceptions of Graduate Students », pp25-47, 2017.
7. Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem, “The concept of competence: a thematic review and discussion”, European Journal of Training and Development, Vol. 44 No. 6/7, <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>, pp. 717-742, Publication date: 25 May 2020.

8. Sandra Araújo, and Sara Oliveira. "Job Market, Generations, and Talents." *Competencies and (Global) Talent Management*. Cham: Springer International Publishing, pp 95-114, 2017.
9. Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan, "Network competence based on resource-based view and resource dependence theory", *International Journal of Trade and Global Markets* 9.1, pp 60-82, 2016.
10. Tywoniak, Stephane A. Et Groupe, H. E. C. *Le Modèle des Ressources et des Compétences : Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique*. Laroche H. et Nioche JP (dir), *Repenser la stratégie–Fondements et Perspectives*, Vuibert, pp 166-204, 1998.

قائمة الملاحق:

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

الموضوع: استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه حول "أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية -دراسة حالة الأساتذة الباحثين بالجزائر خلال الفترة 2008-2022-"، قمنا بإنجاز هذا الاستبيان بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة المتعلقة ببعض الأسباب التي تستقطب الكفاءات البشرية المتحصلة على شهادة الدكتوراه إلى التقدم لوظيفة أستاذ باحث، لذا نلتمس من حضراتكم ملء الاستمارة المرفقة بدقة وموضوعية بعد القراءة الجيدة للعبارات المقترحة ووضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم. علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم تحاط بالسرية التامة وتستخدم لأغراض بحثية فقط، كما أن دقة وصحة نتائج هذا الطرح متوقفة تماما على دقة المعلومات المحصل عليها من هذا الاستبيان وهذا باعتباركم محور هذا العمل البحثي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

قائمة الملاحق:

1. البيانات الشخصية والوظيفية:

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	السن
	من 30 إلى 45 سنة	
	من 46 إلى 60 سنة	
	أكثر من 60 سنة	
	متزوج	الحالة المدنية
	أعزب	
	ماجستير	المؤهل العلمي
	دكتوراه	
	شهادة التأهيل الجامعي	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
	أستاذ تعليم عالي	الرتبة
	أستاذ محاضر -أ-	
	أستاذ محاضر -ب-	
	أستاذ مساعد -أ-	
	أستاذ مساعد -ب-	
	أقل من 60.000 دج	الأجر الشهري
	من 60.000 إلى 80.000 دج	
	من 80.000 إلى 100.000 دج	
	من 100.000 إلى 120.000 دج	
	أكثر من 120.000 دج	
	العلوم التقنية، الهندسة والهندسة المعمارية	التخصص/الكلية
	علوم الصحة والحياة وعلوم الأرض	
	العلوم الاجتماعية، علوم الاقتصاد والتجارة والتسيير	

قائمة الملاحق:

	العلوم السياسية والحقوق والعلوم الاسلامية	
	العلوم الانسانية واللغات والفنون والرياضة	
	الرياضيات والإعلام الآلي	
		الجامعة

2. فقرات الاستبيان:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية	
					تحدد مؤسسات التعليم العالي سنويا حاجاتها من الأساتذة حسب التخصصات المتواجدة بها.	1
					تكفي المناصب المفتوحة لتغطية احتياجات التكوين والتأطير.	2
					تضع المؤسسات المستقطبة مجموعة من الشروط الموضوعية للترشح في منصب أستاذ مساعد.	3
					تعلن المؤسسات المعنية عن المناصب المفتوحة بكل شفافية.	4
					يستهدف الاستقطاب الكفاءات من داخل الوطن فقط.	5
					يختار المترشح وظيفة أستاذ باحث بسبب اهتمامه بالبحث العلمي.	6
					يختار المترشح وظيفة أستاذ باحث رغبة منه في التدريس بالجامعة.	7
					يفضل المترشح التدريس بالجامعة بسبب ارتفاع نظام أجور.	8
					يفضل المترشح وظيفة أستاذ باحث نظرا لانخفاض الحجم الساعي للعمل.	9
					يفضل المترشح التدريس بالجامعة بهدف الاستفادة من حوافز مادية ومعنوية معتبرة.	10
					يرغب الدكاترة الموظفون في قطاعات أخرى في التخلي عن مناصبهم مقابل التوظيف كأساتذة باحثين.	11

قائمة الملاحق:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية	
					نظام الأجور المخصص للأستاذ الباحث ضعيف مقارنة بالقطاعات الأخرى	1
					يتناسب أجر الأستاذ الباحث مع مؤهلاته العلمية.	2
					يتلاءم هذا الأجر مع الجهد الذي يبذله الأستاذ.	3
					يوفر نظام الأجر للأستاذ الباحث منح اجتماعية جيدة (منحة الزوجة والأطفال) مقارنة بالقطاعات الأخرى.	4
					يوفر نظام الأجر للأستاذ منح توثيق وتأطير وتأهيل مقبولة.	5
					تتناسب منحة مردودية الأستاذ الباحث (prime de rendement) مع ما يبذله من جهد.	6
					تتناسب اقتطاعات التأمين مع الخدمات الصحية التي يحصل عليها الأستاذ الباحث.	7
					يتراجع (يتناقص) أجر الأستاذ الباحث كثيرا بسبب اقتطاعات التأمين الصحي.	8
					يتراجع (يتناقص) أجر الأستاذ كثيرا من اقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG).	9
					يلبي نظام أجر الأستاذ الباحث مختلف احتياجاته العملية والاجتماعية حتى يتفرغ للعمل البيداغوجي والبحث العلمي	10
					يحقق الأجر للأستاذ درجة معتبرة من الرفاهية ويستطيع أن يدخر جزء منه.	11
					يحصل الأستاذ الباحث على زيادة معتبرة في الأجر عند الترقية.	12
					يتقاضى الأستاذ المحال على التقاعد أجرا كافيا.	13
					يساعد نظام الأجور المقدم للأساتذة الباحثين في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ورضاهم.	14

قائمة الملاحق:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول: استقطاب الكفاءات البشرية	
					يخصص قطاع التعليم العالي للكفاءات (الأساتذة) حوافر مادية ومعنوية متعددة مقارنة بالقطاعات الأخرى	1
					تجذب هذه الحوافر الكفاءات البشرية للتقدم لوظيفة أستاذ باحث	2
					يوفر قطاع التعليم العالي للأستاذ الباحث ظروف عمل ملائمة ومريحة (منشآت، خدمات، تنظيم...).	3
					يحصل الأستاذ على مكافآت مالية تشجيعية عند تقديمه لبحث علمي متميز.	4
					يستفيد الأستاذ الباحث من تغطية مادية (مستلزمات وتمويل) كافية للمشاريع البحثية	5
					يستفيد الأستاذ الباحث من منحة تكوين إقامي أو تربصات خارج الوطن ممولة تغطي كافة مصاريفه بشكل جيد.	6
					يعمل الأستاذ الباحث في بيئة آمنة ومستقرة تساعده على أداء واجبه.	7
					يعمل الأستاذ الباحث في بيئة توفر له قدر كاف من الاحترام والتقدير.	8
					يحظى الأستاذ بتكريمات دورية من مختلف الهيئات العليا اعترافا بإنجازاته المميزة.	9
					يتم إشراك الأستاذ الباحث في عملية اتخاذ القرار على مستوى عمله.	10
					يحصل الأستاذ في نهاية خدمته على تكريم ومكافأة معتبرة اعترافا لما قدمه.	11
					تساعد الحوافر المقدمة لأساتذة الباحثين في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ورضاهم.	12

شكرا على تعاونكم

❖ الملحق رقم 02: مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V 22

1. معامل الثبات للاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	37

2. معامل الثبات للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	11

3. معامل الثبات للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	14

4. معامل الثبات للمحور الثالث:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	12

5. اختبار الاتساق الداخلي بمعامل الارتباط بيرسون:

		Corrélations			
		الاستبيان	الاستقطاب	الأجور	الحوافز
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,923**	,952**	,691**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

قائمة الملاحق:

الاستقطاب	Corrélacion de Pearson	,923**	1	,989**	,364*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,048
	N	30	30	30	30
الأجور	Corrélacion de Pearson	,952**	,989**	1	,441*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,015
	N	30	30	30	30
الحوافز	Corrélacion de Pearson	,691**	,364*	,441*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,015	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

6. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديموغرافية:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	201	49,1	49,1	49,1
أنثى	208	50,9	50,9	100,0
Total	409	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	7	1,7	1,7	1,7
من 30 إلى 45 سنة	295	72,1	72,1	73,8
من 46 إلى 60 سنة	95	23,2	23,2	97,1
أكثر من 60 سنة	12	2,9	2,9	100,0
Total	409	100,0	100,0	

الحالة المدنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متزوج	330	80,7	80,7	80,7
أعزب	79	19,3	19,3	100,0
Total	409	100,0	100,0	

قائمة الملاحق:

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ماجستير	46	11,2	11,2	11,2
دكتوراه	143	35,0	35,0	46,2
شهادة التأهيل الجامعي	220	53,8	53,8	100,0
Total	409	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	58	14,2	14,2	14,2
من 5 إلى 10 سنوات	129	31,5	31,5	45,7
من 11 إلى 15 سنة	138	33,7	33,7	79,5
أكثر من 16 سنة	84	20,5	20,5	100,0
Total	409	100,0	100,0	

الرتبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ تعليم عالي	67	16,4	16,4	16,4
-أستاذ محاضر -أ	165	40,3	40,3	56,7
-أستاذ محاضر -ب	106	25,9	25,9	82,6
-أستاذ مساعد -أ	46	11,2	11,2	93,9
-أستاذ مساعد -ب	25	6,1	6,1	100,0
Total	409	100,0	100,0	

الأجر الشهري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 60.000 دج	18	4,4	4,4	4,4
من 60.000 دج إلى 80.000 دج	67	16,4	16,4	20,8
من 80.000 دج إلى 100.000 دج	91	22,2	22,2	43,0
من 100.000 دج إلى 120.000 دج	93	22,7	22,7	65,8
أكثر من 120.000 دج	140	34,2	34,2	100,0

قائمة الملاحق:

Total	409	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

التخصص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide العلوم التقنية والهندسة والهندسة المعمارية	50	12,2	12,2	12,2
علوم الصحة والحياة وعلوم الأرض	26	6,4	6,4	18,6
العلوم الاجتماعية، علوم الاقتصاد والتجارة والتسيير	215	52,6	52,6	71,1
العلوم السياسية والحقوق والعلوم الإسلامية	35	8,6	8,6	79,7
العلوم الانسانية واللغات والفنون والرياضة	69	16,9	16,9	96,6
الرياضيات والإعلام الآلي	14	3,4	3,4	100,0
Total	409	100,0	100,0	

7. اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1

facteur للمحور الأول:

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستقطاب ذكر	201	2,1800	,74772	,05274
أنثى	208	2,2124	,77285	,05359

Test des échantillons indépendants

Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
	,168	,682	-,431	407	,667	-,03240	,07523	-,18029	,11548

قائمة الملاحق:

أكثر من 60 سنة	12	2,2197	,61224	,17674	1,8307	2,6087	1,18	3,64
Total	409	2,1965	,75985	,03757	2,1226	2,2703	1,00	4,45

ANOVA

الاستقطاب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,750	3	,583	1,010	,388
Intragroupes	233,815	405	,577		
Total	235,565	408			

Descriptives

الاستقطاب

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					ماجستير	46		
دكتوراه	143	2,2715	,78448	,06560	2,1418	2,4011	1,00	4,45
شهادة التأهيل الجامعي	220	2,1492	,76600	,05164	2,0474	2,2510	1,00	4,45
Total	409	2,1965	,75985	,03757	2,1226	2,2703	1,00	4,45

ANOVA

الاستقطاب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,298	2	,649	1,125	,326
Intragroupes	234,267	406	,577		
Total	235,565	408			

8. اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1

facteur للمحور الثاني:

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر الأجر	201	2,2385	,66003	,04655
أنثى	208	2,3039	,67489	,04680

قائمة الملاحق:

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الأجور Hypothèse de variances égales	,020	,888	-,991	407	,322	-,06546	,06603	-,19527	,06435
Hypothèse de variances inégales			-,992	406,941	,322	-,06546	,06601	-,19522	,06430

Statistiques de groupe

	الحالة المدنية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأجور	متزوج	330	2,2478	,67184	,03698
	أعزب	79	2,3716	,64422	,07248

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الأجور Hypothèse de variances égales	,072	,789	1,482	407	,139	-,12377	,08350	-,28792	,04037
Hypothèse de variances inégales			1,521	121,945	,131	-,12377	,08137	-,28486	,03731

Descriptives

الأجور

قائمة الملاحق:

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	7	2,8163	,85103	,32166	2,0293	3,6034	1,36	3,71
من 30 إلى 45 سنة	295	2,2821	,67365	,03922	2,2049	2,3593	1,07	4,93
من 46 إلى 60 سنة	95	2,2008	,62594	,06422	2,0732	2,3283	1,14	3,57
أكثر من 60 سنة	12	2,2619	,65134	,18803	1,8481	2,6757	1,36	3,64
Total	409	2,2717	,66761	,03301	2,2068	2,3366	1,07	4,93

ANOVA

الأجور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,587	3	,862	1,949	,121
Intragruppes	179,261	405	,443		
Total	181,849	408			

Descriptives

الأجور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ماجستير	46	2,2422	,57960	,08546	2,0701	2,4144	1,29	3,71
دكتوراه	143	2,3536	,66787	,05585	2,2432	2,4641	1,21	4,21
شهادة التأهيل الجامعي	220	2,2247	,68214	,04599	2,1340	2,3153	1,07	4,93
Total	409	2,2717	,66761	,03301	2,2068	2,3366	1,07	4,93

ANOVA

الأجور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,487	2	,743	1,673	,189
Intragruppes	180,362	406	,444		
Total	181,849	408			

Descriptives

قائمة الملاحق:

الأجور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					أقل من 5 سنوات	58		
من 5 إلى 10 سنوات	129	2,2486	,62755	,05525	2,1393	2,3579	1,07	4,93
من 11 إلى 15 سنة	138	2,2288	,65586	,05583	2,1184	2,3392	1,07	3,71
أكثر من 16 سنة	84	2,1922	,63181	,06894	2,0551	2,3293	1,07	3,64
Total	409	2,2717	,66761	,03301	2,2068	2,3366	1,07	4,93

ANOVA

الأجور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,049	3	1,683	3,855	,010
Intragroupes	176,799	405	,437		
Total	181,849	408			

Descriptives

الأجور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					أستاذ تعليم عالي	67		
أستاذ محاضر - أ	165	2,2035	,68524	,05335	2,0981	2,3088	1,07	4,93
أستاذ محاضر - ب	106	2,3187	,63185	,06137	2,1970	2,4404	1,21	4,21
-أستاذ مساعد - أ	46	2,1941	,55648	,08205	2,0288	2,3594	1,29	3,71
أستاذ مساعد - ب	25	2,5057	,80441	,16088	2,1737	2,8378	1,36	3,71
Total	409	2,2717	,66761	,03301	2,2068	2,3366	1,07	4,93

ANOVA

الأجور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

قائمة الملاحق:

Intergroupes	2,889	4	,722	1,630	,166
Intragroupes	178,960	404	,443		
Total	181,849	408			

Descriptives

الأجور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 60.000 دج	18	2,4643	,80188	,18900	2,0655	2,8630	1,36	3,71
من 60.000 دج إلى 80.000 دج	67	2,2228	,61678	,07535	2,0724	2,3733	1,36	4,21
من 80.000 دج إلى 100.000 دج	91	2,1860	,62160	,06516	2,0566	2,3155	1,07	3,86
من 100.000 دج إلى 120.000 دج	93	2,2389	,65147	,06755	2,1047	2,3730	1,07	3,71
أكثر من 120.000 دج	140	2,3480	,70751	,05980	2,2297	2,4662	1,21	4,93
Total	409	2,2717	,66761	,03301	2,2068	2,3366	1,07	4,93

ANOVA

الأجور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,410	4	,603	1,357	,248
Intragroupes	179,439	404	,444		
Total	181,849	408			

9. اختبار التباين الأحادي Test T pour échantillons indépendants واختبار ANOVA à 1

facteur للمحور الثالث:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوافز	ذكر	201	2,2388	,79437	,05603
	أنثى	208	2,1102	,73842	,05120

Test des échantillons indépendants

قائمة الملاحق:

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
الحوافز										
Hypothèse de variances égales	1,344	,247	1,697	407	,090	,12863	,07581	-,02039	,27765	
Hypothèse de variances inégales			1,695	402,383	,091	,12863	,07590	-,02058	,27784	

Statistiques de groupe

الحالة المدنية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوافز متزوج	330	2,1737	,78122	,04300
أعزب	79	2,1719	,71591	,08055

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
الحوافز										
Hypothèse de variances égales	,460	,498	,019	407	,985	,00180	,09634	-,18758	,19118	
Hypothèse de variances inégales			,020	126,374	,984	,00180	,09131	-,17889	,18249	

Descriptives

الحوافز

N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Minimum	Maximum
---	---------	------------	-----------------	--	---------	---------

قائمة الملاحق:

					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	7	2,6071	,67993	,25699	1,9783	3,2360	1,25	3,17
من 30 إلى 45 سنة	295	2,2192	,79016	,04601	2,1287	2,3097	1,00	5,00
من 46 إلى 60 سنة	95	1,9518	,64396	,06607	1,8206	2,0829	1,00	3,92
أكثر من 60 سنة	12	2,5486	,80674	,23289	2,0360	3,0612	1,50	4,08
Total	409	2,1734	,76819	,03798	2,0987	2,2481	1,00	5,00

ANOVA

الحوافز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	8,292	3	2,764	4,815	,003
Intragruppes	232,474	405	,574		
Total	240,766	408			

Descriptives

الحوافز

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ماجستير	46	2,0906	,62084	,09154	1,9062	2,2749	1,00	3,75
دكتوراه	143	2,2931	,78354	,06552	2,1636	2,4226	1,00	4,58
شهادة التأهيل الجامعي	220	2,1129	,77951	,05255	2,0093	2,2165	1,00	5,00
Total	409	2,1734	,76819	,03798	2,0987	2,2481	1,00	5,00

ANOVA

الحوافز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,171	2	1,586	2,709	,068
Intragruppes	237,595	406	,585		
Total	240,766	408			

Descriptives

الحوافز

قائمة الملاحق:

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ تعليم عالي	67	2,2201	,75178	,09184	2,0368	2,4035	1,00	4,08
أستاذ محاضر - أ	165	2,0793	,77711	,06050	1,9598	2,1987	1,00	5,00
أستاذ محاضر - ب	106	2,2626	,76374	,07418	2,1155	2,4097	1,00	4,58
-أستاذ مساعد - أ	46	2,0652	,60754	,08958	1,8848	2,2456	1,00	3,33
أستاذ مساعد - ب	25	2,4900	,93706	,18741	2,1032	2,8768	1,00	4,58
Total	409	2,1734	,76819	,03798	2,0987	2,2481	1,00	5,00

ANOVA

الحوافز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,495	4	1,374	2,359	,053
Intragroupes	235,271	404	,582		
Total	240,766	408			

Descriptives

الحوافز

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 60.000 دج	18	2,2963	,85186	,20079	1,8727	2,7199	1,00	3,75
من 60.000 دج إلى 80.000 دج	67	2,1542	,78177	,09551	1,9635	2,3449	1,00	4,58
من 80.000 دج إلى 100.000 دج	91	2,1099	,77598	,08134	1,9483	2,2715	1,00	4,58
من 100.000 دج إلى 120.000 دج	93	2,1246	,67316	,06980	1,9859	2,2632	1,00	3,92
أكثر من 120.000 دج	140	2,2405	,80777	,06827	2,1055	2,3755	1,00	5,00
Total	409	2,1734	,76819	,03798	2,0987	2,2481	1,00	5,00

ANOVA

الحوافز

قائمة الملاحق:

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,515	4	,379	,640	,634
Intragroupes	239,251	404	,592		
Total	240,766	408			

10. نتائج الانحدار الخطي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,948 ^a	,899	,899	,24158	,899	3629,266	1	407	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الأجر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,948 ^a	,899	,899	,24184	,899	1810,911	2	406	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز, الأجر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,587 ^a	,344	,343	,61608	,344	213,639	1	407	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

قائمة الملاحق:

28 ربيع الثاني عام 1429 هـ مايو سنة 2008 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23	18
- وبمقتضى القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم.		
- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 نبي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم.		
- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.		
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 363 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 والمتعلق بممارسة الوصاية التربوية على مؤسسات التكوين العالي.		
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، المعدل والمتمم.		
- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي، المعدل.		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج وتسييرهما.		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية .		
	<p>مرسوم تنفيذي رقم 08 - 130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالامتلاك الخاص.</p>	
	<p>إنّ رئيس الحكومة،</p>	
	<p>- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p>	
	<p>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،</p>	

11	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 40	12 في القصة عام 1431 هـ 20 أكتوبر سنة 2010 م
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 07 في 193 المؤرخ في 7 محرم عام 1418 الموافق 14 مايو سنة 1997 والمتضمن تأسيس تعويض لتعويض مذكرة الماجستير لصالح مساعدي التعليم والتكوين العالين،</p>	<p>مرسوم تنفيذي رقم 10 - 252 مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010، يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأساتذة الباحث.</p>	
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الباحث،</p>	<p>إن الوزير الأول،</p>	
<p>- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،</p>	<p>بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p>	
<p>يرسم ما يأتي :</p>	<p>- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه.</p>	
<p>المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأساتذة الباحث القطيع للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمذكور أعلاه.</p>	<p>- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام لوظيفة العمومية،</p>	
<p>المادة 2 : يستفيد الموظفون المنتظمون لأسلاك الأساتذة الباحثين من المنح والتعويضات الآتية :</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 58 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتعلق بتعويض الخبرة، المعدل والمتمم،</p>	
<p>- منحة تصحيح الأراء البيداغوجي والعلمي،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 335 المؤرخ في 9 شعبان عام 1423 الموافق 16 أكتوبر سنة 2002 الذي يحدد علاوة المنوية المنوطة لفائدة أساتذة التعليم والتكوين العالين والأطباء المتخصصين الاستشفائيين الجامعيين، المعدل.</p>	
<p>- تعويض الخبرة البيداغوجية.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 336 المؤرخ في 9 شعبان عام 1423 الموافق 16 أكتوبر سنة 2002 والمتضمن تأسيس تعويض عن الوثائق لصالح أساتذة التعليم والتكوين العالين والأطباء المتخصصين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين،</p>	
<p>- تعويض التوثيق.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p>	
<p>- تعويض التأطير والمناخ البيداغوجيين.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 365 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 10 نوفمبر سنة 1990 الذي يحدد شروط تعويض الإنتاج العلمي والشربوي الذي يتقاضاه الأساتذة الشابعون لوزارة الجامعات.</p>	
<p>- تعويض التأهيل العلمي.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 49 المؤرخ في 8 شعبان عام 1412 الموافق 12 فبراير سنة 1992 والمتضمن تأسيس نظام تعويضي لصالح أساتذة التعليم والتكوين العالين، المعدل والمتمم.</p>	
<p>المادة 3 : تحسب منحة تصحيح الأراء البيداغوجي والعلمي بنسبة متغيرة من صفر (0) إلى أربعين بالمئة (40%) من الراتب الرئيسي وتدفع كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين المذكورين في المادة 2 أعلاه.</p>		
<p>تخضع الاستفادة من هذه المنحة إلى تقييد وفق معايير تحددها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.</p>		
<p>المادة 4 : يدفع تعويض الخبرة البيداغوجية شهريا بنسبة أربعة في المئة (4%) من الراتب الأساسي عن كل درجة للموظفين المذكورين في المادة 2 أعلاه.</p>		
<p>المادة 5 : يدفع تعويض التوثيق شهريا للموظفين المذكورين في المادة 2 أعلاه، حسب الراتب والمبالغ المبينة في الجدول الآتي:</p>		

قائمة الملاحق:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61													18 رمضان عام 1428 هـ 30 سبتمبر سنة 2007 م		
الشبكة الاستدلالية للمرتبات															
الدرجة	المرتبة	الرقم الاستدلالي للدرجات											الرقم الاستدلالي الأدنى		
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة			
د	1	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	200	
	2	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	219	
	3	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	240	
	4	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	263	
	5	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	288	
	6	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	315	
	7	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	348	
هـ	8	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	379	
	9	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	418	
و	10	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	453	
	11	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	498	
	12	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	537	
	13	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	578	
	14	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	621	
	15	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	666	
	16	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	713	
	17	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	762	
	ز	قسم فرعي 1	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558	930
		قسم فرعي 2	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594	990
قسم فرعي 3		53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	1055	
قسم فرعي 4		56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	1125	
قسم فرعي 5		60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	1200	
قسم فرعي 6		64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	1280	
قسم فرعي 7		74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	1480	

قائمة الملاحق:

اسم القائمة المنصوص عليها في المرسوم رقم 23 / 2022 م														5 ديسمبر عام 1443 هـ 6 أبريل عام 2022 م		
اسم القائمة المنصوص عليها في المرسوم رقم 23 / 2022 م														الرقم الاستدلالي الأولي	المنصف	الجمهورية
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة			
588	540	490	442	392	344	294	246	196	148	98	50	980	1	فسوفرمي 1		
624	573	520	469	416	365	312	261	208	157	104	53	1 040	2	فسوفرمي 2		
663	608	553	498	442	387	332	277	223	166	111	56	1 105	3	فسوفرمي 3		
705	647	588	529	470	412	353	294	235	177	118	59	1 175	4	فسوفرمي 4		
750	688	625	563	500	438	375	313	250	188	125	63	1 250	5	فسوفرمي 5		
798	732	665	599	532	466	399	333	266	200	133	67	1 330	6	فسوفرمي 6		
938	842	765	689	612	536	459	383	306	230	153	77	1 530	7	فسوفرمي 7		

1

المادة 2: يحمل الرقم الاستدلالي الأدنى المنصوص عليه بموجب هذا المرسوم محل الرقم الاستدلالي الأدنى الموافق للترتيب المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخامسة.

المادة 3: يعاد تصنيف الموظف في الشبكة المنصوص عليها في المادة الأولى أعلاه وفي نفس المنصف والدرجة التي كان يحوّلها عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم.

المادة 4: يسري مفعول هذا المرسوم ابتداءً من أول مارس سنة 2022.

المادة 5: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزب الجزائر في 28 شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس سنة 2022.

حزب الجزائر في 28 شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس سنة 2022.

المرسوم رقم 137-2022 المؤرخ في 28 ديسمبر عام 1443 الموافق 31 مارس 2022، يسأل السيد المراسم السيد
 رقم 307-07 المؤرخ في 17 ديسمبر عام 1428 الموافق 27 ديسمبر 2007 الذي يحدد شروط تعيينات منح الترقيات
 والإجازات.

إن رئيس الجمهورية،
 - بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،
 - وبمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون
 الأساسي العام للتوظيف العمومية،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد
 كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

المرسوم رقم 137-2022:
 المادة الأولى: يعاد الجدول المنصوص عليه في المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428
 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات
 العمومية، كما يأتي:

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الترتيب	45	55	65	75	95	125	165	215	275	345	425	515	615	725