

The role of the motivation system in improving the performance of the teacher-researcher in Algerian university institutions

صادفي جمال¹، خثير محمد²

¹ طالب دكتوراه ، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والابداع جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،

الجزائر، d.sadfi@univ-dbkm.dz

² أستاذ التعليم العالي ، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والابداع جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،

الجزائر. khathiri@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-10-01

تاريخ الاستلام: 2019-08-20

ملخص:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة نظام الحوافز الخاص بالأستاذ الباحث ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات الجامعية، إذ يعتبر الأستاذ الباحث أحد أهم العناصر الفاعلة التي تساهم في الارتقاء بالعملية التعليمية إلى مستوى التميز وجودة المخرجات، ومن بين متطلبات تحسين أداء الأستاذ الباحث هناك نظام الحوافز والأجور، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز والأجور الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر مؤطر ومنظم قانونا يتميز بالثبات، أي أنه غير مرن. كما أن عملية التقييم الحقيقي والفعلي لأداء الأستاذ العلمي والبيداغوجي غير ملموسة ضمن هذا النظام. كلمات مفتاحية: نظام الحوافز، الأستاذ الباحث، الأداء، تقييم الأداء، المؤسسة الجامعية.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

Abstract:

The main objective of this research is to study the incentive system for the researcher professor and his role in improving performance within the university institutions. The researcher is one of the most important actors that contribute to the progress of the educational process to the level of excellence and quality of outputs. Incentives and wages. The study found that the system of incentives and wages for the university professor in Algeria is framed and regulated by a law characterized by stability and is inflexible. The process of assessing the real and actual performance of the scientific and educational professor is not tangible in this system.

Keywords: incentive system; researcher professor; performance; Performance evaluation; university institutions.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

صادفي جمال ، d.sadfi@univ-dbkm.dz

1. مقدمة:

يمثل التحفيز أحد أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى دفع الموظفين إلى أنجاز مهامهم ووظائفهم بشكل جيد وبحماسة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يتطلب بناء وتصميم نظام مناسب للحوافز تعتمد إدارة المنظمة.

ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في إعداد الأجيال وتعليمها، أصبح الاهتمام به وتشجيعه يحتل مكانة كبيرة في كل الدول كونه يعتبر ضرورة ملحة تقتضيها طبيعة عمله، ويعد من أهم مقومات النجاح، لذلك فإن أغلب بلدان العالم تسعى من أجل وضع نظام للحوافز خاص بالأستاذ الجامعي باعتباره العنصر الفاعل والجوهر في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك بهدف التحسين والرفع من مستوى الأداء المطلوب.

والمؤسسة الجامعة كتنظيم يحتوي على عناصر مادية مثل البنيات والتجهيزات والمكتبات، وعناصر بشرية تتمثل في الموظفين الإداريين والطلبة والأساتذة، لكن مكانة الجامعة ترتبط أساسا بمكانة أساتذتها، وقد أصبحت قوة الجامعات اليوم تقاس بارتفاع وانخفاض أداء أساتذتها الباحثين وعلمائها، حيث تؤكد الدراسات والأبحاث أن نجاح المؤسسة الجامعة في بلوغ أهدافها، يرتبط بشكل كبير بالدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي وعلى مقدار ما يبذله كل عضو في هيئة التدريس من نشاط فجودة الأداء سواء ما تعلق بعمليات التدريس والتكوين أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، ينعكس و يؤثر بصفة مباشرة على أداء المؤسسة الجامعية ويظهر ذلك جليا في درجة تحقيقها لأهدافها المسطرة.

وعليه فإن أهمية الأستاذ الجامعي في خدمة الطالب والمجتمع، تظهر من خلال الأدوار والمهام التي يقوم بها في إعداد المخرجات المؤهلة التي يحتاجها المجتمع في مؤسسات الدولة وفي القطاع الخاص، وأيضا في مجال البحث العلمي الذي يساهم به في تلبية حاجات المجتمع، على هذا الأساس وبناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: فيما يكمن دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية الجزائرية؟

تتمثل أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

- الدور المهم الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في إعداد مخرجات ذات جودة عالية.

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر

- أهمية نظام الحوافز كأداة أو وسيلة للرفع من مستوى الأداء البيداغوجي والعلمي للأستاذ الجامعي.
- أهمية التحفيز في الرفع من الفعالية والاستمرار في العمل بالروح المعنوية العالية للأستاذ الجامعي.
- يهدف هذا البحث إلى توضيح نظام الحوافز الخاص بالأستاذ الباحث ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات الجامعية، من خلال السعي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:
- التعرف على دور نظام الحوافز في الرفع من الروح المعنوية للأستاذ الجامعي وتحسين مستوى أدائه .
- توضيح أداء الأستاذ الباحث، من خلال المهام والأدوار المكلف بها.
- تبيان علاقة الارتباط الموجودة بين نظام حوافز الأستاذ الباحث الجامعي والأداء البيداغوجي والعلمي.
- ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع .
- كما تمت معالجة هذه الدراسة من خلال التطرق إلى العناصر التالية:
- المحور الأول:** نظام الحوافز والأجور بالنسبة للأستاذ الباحث.

المحور الثاني: تقييم الأداء بالنسبة للأستاذ الباحث.

المحور الثالث: العلاقة بين نظام الحوافز والأجور والأداء بالنسبة للأستاذ الباحث.

2. المحور الأول: نظام الحوافز والأجور بالنسبة للأستاذ الباحث.

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء سواء كان من حيث الكمية أو النوعية، أي كل ما يتم تقديمه من وسائل مادية ومعنوية لتلبية رغبات وحاجات الأساتذة، تستخدم للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية وكذا مستوى أدائهم، وقد وردت تعريف كثيرة للحوافز من قبل العديد من الباحثين وكانت وجهات نظرهم متباينة، إذ عرفه النجار ونبيل بأنه "العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء" (جرجيس عمير عباس ومثنى وعد الله يونس، 2010 ص 229)، وهي "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف، البيئة المحيطة" (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 265)، والتحفيز يعني كذلك "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية" (محمد الصيرفي، 2007، 235).

1.2 الحوافز المادية الخاصة بالأستاذ الباحث في الجزائر:

الحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ذات الطابع المالي أو النقدي أو العيني، التي تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للأستاذ فتشجعه على بذل قصارى جهده في العمل، وبالنظر إلى المكانة الهامة التي يحتلها الأستاذ الباحث في قطاع التعليم العالي

في الجزائر، باعتباره الركن الأساسي وحجر الزاوية في المنظومة الجامعية، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها بصورة فعالة بمعزل عن الدور المهم الذي يقوم به عضو هيئة التدريس، لذلك إضافة إلى الحوافز التي تضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن المشرع الجزائري وضع قانون أساسي خاص، وكذا تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث، يحدد نظام الحوافز الخاص بالأستاذ الباحث.

أ - الظروف المادية للعمل: تلعب الظروف الملائمة دورا هاما في توفير الجو المناسب للعمل، حيث أكد عليها المشرع كما يلي: " يستفيد الأساتذة الباحثين من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم " (المرسوم التنفيذي 08 - 130، 2008، ص20)، وتتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالجامعة مثل الإضاءة الجيدة، درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للأستاذ، لما لها من دور في توفير جو عمل مستقر ومريح، بالإضافة إلى توفير كل مستلزمات وأدوات التدريس، وكذا الأجهزة والعتاد الخاص بالأعمال التطبيقية أو الأعمال التوجيهية، حيث يتأثر بشكل عام أداء الأستاذ بظروف العمل ويتفاعل معها.

ب - الأجر الشهري الخاص بالأستاذ الباحث: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (صلاح عبد الباقي، 2000، ص359)، ويعرفه أحمد ماهر بأنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، ويمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه: " المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، لقاء ما يقدمه له هذا الأخير من جهد ووقت، وما يحققه له من نتائج وأهداف " (سليمان أحمية، 2012، ص212).

و يعرف الأجر بأنه هو كل ما يحصل عليه الأجير في مقابل العمل المنجز لصالح المؤسسة، وهو يتكون من مجموع الأجر المباشر (الأجر القاعدي ومختلف العلاوات)، والمزايا المادية الأخرى مثل الخدمات الاجتماعية (Patrice ROUSSEL, 1996, p20).

أما بالنسبة للأجر الشهري الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر فهو مكفول بمقتضى الأمر رقم: 03 - 06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 32 كما يلي: " للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب " (الأمر رقم 06 - 03، 2006، ص 06)، وكذلك المرسوم الرئاسي رقم: 07 - 304 في المادة 4 منه على ما يلي: للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي.

و الجامعية في الجزائر تعتبر من بين أهم مؤسسات قطاع التعليم العالي التي تخضع لقانون الوظيفة العمومي، ونظرا لتغير الحياة الاقتصادية والاجتماعية في السنوات الأخيرة، خاصة مع ارتفاع تكاليف المعيشة وعدم كفاية الأجور التي يتلقاها موظفو القطاع العام مقارنة بمتطلبات احتياجاتهم، قامت الدولة بمراجعة القوانين الأساسية، والأنظمة التعويضية للأسلاك المختلفة التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، وتجسد ذلك من خلال إصدار المرسوم الرئاسي رقم: 07 - 304 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، وفي سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10 - 252 مؤرخ في 20 أكتوبر 2010 يتضمن تأسيس نظام تعويضي جديد لفائدة الأستاذ الباحث، تكون الاستفادة بأثر رجعي إبتداء من سنة 2008، بحيث أصبح الأجر الشهري الخام الخاص بالأستاذ الباحث في الجزائر، يقدر بمبلغ 62.497,50 دج في الشهر كحد أدنى بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد قسم "ب" الذي لا توجد لديه أي ترقية في الدرجة، وهذا يخص الأساتذة الجدد حديثي التوظيف الأقل من ثلاث (03) سنوات خبرة، ويصل الأجر الشهري الخام إلى مبلغ 261.088,00 دج في الشهر كحد أقصى بالنسبة لرتبة أستاذ له (12) درجة أقدميه، وهذا يعتبر كمحفز مادي أساسي يساهم في الرفع من مستوى أداء الأستاذ، كما يلاحظ كذلك بأن الشبكة الجديدة للأجور تم إعدادها بناء على المؤهل العلمي والشهادات الدراسية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى الأقدمية والخبرة المهنية في العمل من جهة ثانية، وبالتالي ردت وأعادت الاعتبار لقيمة راتب الأستاذ الباحث، وخاصة أن عملية التوظيف في هذا القطاع تعتمد أساسا على الشهادة المحصل عليها المرشح لمنصب الشغل المعروض، أي أن التوظيف أو الترقية في منصب أو رتبة معينة تكون مشروطة بمستوى تعليمي محدد بالشهادة العلمية. وعلى هذا الأساس فإن الأجور في هذا القطاع تحدد على أساس المؤهل العلمي المطلوب و تخضع لسلم وظيفي محدد قانونا، إلى جانب العلاوات المثبتة قانونا أيضا، وبما أن أغلب الأساتذة الجامعيين في الجزائر متحصلين على شهادة الماجستير والدكتوراه، فإن تطبيق النظام الجديد للأجور بداية من جانفي 2008 نتج عنه زيادة نوعية ومعتبر في أجور سلك الأساتذة تقدر بنسبة تتراوح ما بين 41,89 % بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد قسم "ب" الدرجة 00 إلى 185,33 % بالنسبة لرتبة أستاذ له (12) درجة، مقارنة مع النظام القديم للأجور، قبل جانفي 2008، الذي كان لا يميز الأستاذ الجامعي عن باقي موظفي قطاع الوظيفة العمومي، بإعتباره يؤدي مهنة التكوين والتعليم العالي في الجامعة التي تتطلب ممارستها الحصول على أعلى المؤهلات العلمية الموجودة في سلم الشهادات الدراسية وهي على الأقل شهادة الماجستير أو شهادة الدكتوراه، حيث كان يتراوح المبلغ الشهري الخام للأستاذ الجامعي ما بين 44.045,00 دج بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد الذي ليس له أي درجة أقدمية كأدنى حد، ومبلغ 84.966,00 دج بالنسبة لرتبة أستاذ التعليم العالي من الدرجة العاشرة (10) كأقصى حد، وهذا لا

يعكس المقابل المادي ولا المعنوي للأستاذ الجامعي، مقارنة مع ما يقوم به من مهام وتحمل للمسؤوليات وما يحمله من الشهادات العلمية، وبالتالي فإن السياسة التي كانت متبعة لا تشجع على الرفع من مستوى أداء الأستاذ في الجامعة.

ج - المنح والمكافآت الخاصة بالأستاذ الباحث:

❖ **منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي:** بالإضافة إلى الراتب أو الأجر الشهري الذي يتحصل عليه الأستاذ الباحث بصفة منتظمة ومستمرة، يستفيد كذلك من منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي التي أصبحت تدفع كل ثلاثة أشهر وتحسب بنسب متغيرة من 0 إلى 40 % من الأجر الأساسي (الأجر القاعدي + الأقدمية) (المرسوم التنفيذي 10 - 252، 2010، ص11) وتخضع الاستفادة من هذه المنحة إلى تنقيط وفق معايير محددة بموجب القرار رقم: 735 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010، وهذا بعدما كانت تسمى علاوة المردودية، وكانت تدفع كل ستة أشهر في النظام القديم وتحسب بنسبة 20 % من الأجر الأساسي. حيث نلاحظ أن المبلغ الشهري الخام الخاص بمنحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي للأستاذ الباحث بعد تطبيق الأنظمة التعويضية الجديدة منذ جانفي 2008 عند احتساب نسبة تنقيط كاملة 40 % من الأجر الأساسي يقدر بمبلغ 16.740,00 دج في الشهر كحد أدنى بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد قسم "ب" الذي لا توجد لديه أي ترقية في الدرجة، ويصل المبلغ الشهري الخام الخاص بهذه المنحة إلى 42.624,00 دج كحد أقصى بالنسبة لرتبة أستاذ له (12) درجة، حيث إرتفعت قيمة هذه المنحة بزيادة معتبرة وملموسة مقارنة مع النظام القديم قبل جانفي 2008، حيث كان المبلغ الشهري الخام الخاص بعلاوة المردودية التي كانت تمنح للأستاذ الجامعي في الجزائر عند احتساب نسبة تنقيط كاملة 20 % من الأجر الأساسي، تقدر بـ: 3.344,00 دج في الشهر كحد أدنى بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد الذي لا توجد لديه أي ترقية في الدرجة، ويصل المبلغ الشهري الخام الخاص بهذه العلاوة إلى 8.284,00 دج كحد أقصى بالنسبة لرتبة أستاذ التعليم العلي الذي له (12) درجة أقدمية، و عليه فإن قيمة هذه العلاوة من الجانب المادي لا تحفز الأستاذ الجامعي على الرفع من مستوى الأداء المطلوب.

❖ **مكافأة تدريس الساعات الإضافية:** يمكن للأساتذة الباحثين الذين لا يشغلون مناصب عليا في مؤسساتهم الأصلية، بعد أداء مجمل وظائفهم القانونية الأساسية القيام بمهام التعليم والتكوين باعتبارها عملا ثانويا، في أطوار التكوين العالي في مرحلة التدرج ولما بعد التدرج، بصفتهم أساتذة مؤقتين (المرسوم التنفيذي رقم 01 - 293، 2001، ص11)، سواء بالجامعية الأصلية التي ينتمون إليها أو بمؤسسات جامعية أخرى على مستوى التراب الوطني، شريطة أن يلتزمون خلال الأسبوع بتقديم حجم من الساعات الإضافية المحددة قانونا والمرخص بها من طرف المستخدم الأصلي، في

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر
إطار النصوص القانونية التي تنظم هذه النشاطات الثانوية، ومقابل القيام بهذه المهام الإضافية
يتحصل الأستاذ الباحث بصفة مؤقتة على مكافآت مالية حسب السعر الساعي الخام المحدد في
النظام المعمول به في حدود العدد الأقصى من حجم الساعات الأسبوعية التي يسمح بها لكل
أستاذ متدخل أن يقدمها، والمقدرة باثني عشر (12) ساعة في الأسبوع في كل المؤسسات الجامعية
مجتمعة، ويشمل هذا الحجم بطبيعة الحال، الساعات الإضافية المؤداة في مؤسسته الأصلية .

❖ منحة مشاريع البحث (CNEPRU):

* مشاريع البحث (CNEPRU): هي هيئات للبحث الجامعي الأكاديمي (فرق بحث)، يشرف عليها
أستاذ باحث رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر، ويشترط فيها عدد لا يزيد عن ستة أعضاء، كما يجب أن
تضم عددا من طلبة الدكتوراه، وهذه الفرق الغرض منها مرافقة الطلبة في إعداد بحوثهم الأكاديمية
والأخذ بأيديهم لتذليل الصعوبات التي تواجههم وجعلهم يحتكون أكثر بأساتذتهم، وتعمل فرق البحث
ضمن مخابر البحث المعتمدة، كما يمكن لها أن تنشط خارج عنها، على الرغم من الشرط الأساس في
فتح مخبر بحث هو أن يضم ثلاث فرق على أقل تقدير، وتدوم مدة الأبحاث بين سنتين وثلاث سنوات،
ويتقاضى على إثره كل عضو مكافأة مالية نظير ما قام به من جهود، كما يمكنه أن ينشر باسمه نتائج
البحث، والجدول الموالي يبين لنا المبالغ الخام السنوية الخاصة بمكافأة مشاريع البحث (CNEPRU)
المخصصة لكل عضو حسب منصب العمل.

جدول رقم (01) يبين المبلغ الخام الخاص بمكافأة مشاريع البحث (CNEPRU):

منصب العمل	المبلغ الشهري (دج)	المبلغ السنوي (دج)
مدير البحث	12 300,00	147 600,00
أستاذ البحث	10 800,00	129 600,00
مكلف بالبحث	9 600,00	115 200,00
ملحق بالبحث	8 100,00	97 200,00

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 01-295.
من الجدول رقم (01) نلاحظ بأن الأستاذ الباحث، بإمكانه أن ينخرط ضمن فرقة بحث تابعة لمخبر
بحث أو مركز بحث، سواء على مستوى مؤسسته الأصلية أو خارجها، ويستفيد مقابل ما يقدمه من
نشاط أو مجهود علمي مع فريق عمله من مكافأة مالية تتراوح ما بين 97 200,00 دج في السنة كحد
أدنى بالنسبة لمنصب ملحق بالبحث، ومبلغ 147 600,00 دج في السنة كحد أقصى بالنسبة لمنصب
عمل مدير بحث، وهذا من أجل تشجيع وتحفيز الأستاذ الجامعي على التميز في أداء العمل من خلال
إنجاز وتطوير مشاريع البحوث العلمية.

2.2 الحوافز المعنوية الخاصة بالأستاذ الباحث في الجزائر:

الحوافز المعنوية هي مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (ليازيد وهيبة، 2013، ص 8)، أ – الترقية: وهي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه، فقد عرف الدكتور فؤاد العطار الترقية بأنها نقل العامل من فئة الوظيفة الحالية إلى الفئة الوظيفية التي تليها مباشرة، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك، ويستوي في ذلك أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الاختيار (عماد منصور أحمد حلاوة، 2015، ص 34).

والترقية بالنسبة للأستاذ الباحث هي الرفع من مستواه المهني والوظيفي، من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، تتم بصفة مستمرة حسب التواتر والكيفيات المحددة ضمن إطار السلم الوظيفي الذي تصنف فيه رتبة الأستاذ الجامعي من الدرجة الصفر (00) وهي درجة الإلتحاق بالوظيفة، إلى الدرجة اثني عشر (12) وهي آخر درجة في الحياة المهنية للأستاذ، ويترب عن هذه الترقية من الناحية المادية زيادة في الأجر على أساس الرقم الاستدلالي الموافق للدرجة المرقى إليها في الرتبة المعينة، والجدول الموالي يبين لنا كيفيات ترقية الأستاذ الجامعي في الدرجات حسب التواتر والمدة المحددة في القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

جدول رقم (02) يبين كيفيات ترقية الأستاذ الباحث حسب الرتب:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
فترة الترقية من درجة إلى درجة أعلى مباشرة	سنتان وستة 06 أشهر	ثلاث 03 سنوات	ثلاث سنوات وستة 06 أشهر
الرتبة	- رتبة أستاذ - رتبة أستاذ محاضر - رتبة أستاذ مساعد	- رتبة أستاذ محاضر - رتبة أستاذ مساعد	- رتبة أستاذ مساعد

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم: 07 – 304.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ بأن نظام الترقية في الدرجات الخاص بالأستاذ الباحث مبني على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة، بحيث يمكن للأستاذة المساعدين المصنفين في الرتب الدنيا في سلك الأستاذة الباحثين الاستفادة من الترقية في الدرجة في المدة الدنيا التي تقدر فترتها بسنتين وستة (06) أشهر فقط كأدنى مدة، وهذا على أساس الجدارة والاستحقاق، كما يمكن ترقية في المدة

صادفي جمال، خير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر المتوسطة على أساس الكفاءة والخبرة، أو في المدة القصوى وهذا على أساس الأقدمية، أما بالنسبة للأساتذة المحاضرين فإن ترقيةهم في الدرجة تكون في المدة الدنيا أو المتوسطة على الأكثر، استنادا على نفس المبدأ أي على أساس الكفاءة والأقدمية، أما بالنسبة لرتبة أستاذ فإنه خلال كل سنتين وستة (06) أشهر يجب ترقيةهم في الدرجة بقوة القانون في المدة الدنيا، وهذه السياسة المتبعة في الترقية تشجع الأستاذ الجامعي في الرفع من كفاءته ومؤهلاته العلمية التي تساعد على الترقية بسرعة في مساره المهني.

وهناك نوع ثاني من الترقية خاص بالأستاذ الباحث، وهي الترقية في الرتبة بصفة مباشرة بعد حصوله على مؤهل علمي أو شهادة دراسية أعلى من الشهادة المتحصل عليها، أو عند بلوغه خبرة مهنية معينة (أقدمية) مطلوبة للترقية إلى رتبة أعلى، وذلك وفق الشروط والكيفيات التالية:

- يرقى بصفة أستاذ مساعد قسم "ب"، الأساتذة المعيدون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها (المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130، 2008، ص 23).

- يرقى بصفة أستاذ مساعد قسم "أ"، الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، الذين يثبتون ثلاث (03) تسجيلات متتالية في الدكتوراه (المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130، 2008، ص 23).

- يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "ب"، الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، و الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها (المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130، 2008، ص 23).

- يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "أ"، الأساتذة المحاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيل جامعي أو درجة معترف بمعادلتها والأساتذة المساعدون قسم "أ"، والأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون الحاصلون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها (المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130، 2008، ص 24).

- يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم "أ"، الذين يثبتون خمس (05) سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير، وتعلن هذه الترقية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الإقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني (المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130، 2008، ص 25).

مما سبق نستنتج بأن نظام الترقية في الرتبة الخاص بسلك الأساتذة الباحثين يعتمد أساسا على الشهادة العلمية، بالنسبة للترقية إلى رتبة أستاذ مساعد أو أستاذ محاضر، باستثناء الترقية إلى رتبة أستاذ الذي يشترط فيها النشاط الفعلي لمدة خمس (05) سنوات وهذه السياسة المتبعة تحفز الأستاذ الجامعي في الحصول على المزيد من الترقيات في الرتب خلال مساره المهني، عكس الأسلاك الأخرى في

قطاع الوظيفة العمومي التي يشترط فيها توفر خبرة مهنية معينة من الخدمة الفعلية، وتتم عن طريق إجراء المسابقات والامتحانات المهنية، أو على أساس الاختيار من أجل الترقية في الرتبة.

ب - التكوين: يعرف التكوين بأنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم" (عمر وصف عقيلي، 2005، ص 438).

ويعرفه Menager.N, Morineau على أنه "هو السعي إلى البناء و إلى تحليل المواقف البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان" (لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، 1994، ص 10).

أما Boterf.G فيرى بأنه "عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزوج فيها المعارف والسلوكيات، بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني" (لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، 1994، ص 10).

و بإختصار يمكن القول بأن التكوين هو "نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد" (براهيمي عبد الله، حميدة المختار، 2005، ص 250).

ومما لاشك فيه أن المؤهل العلمي العالي (شهادة الماجستير والدكتوراه) ليس دليلا على القدرة على التدريس الجيد، ففي حالات كثيرة نجد أساتذة باحثين متميزين في البحث العلمي والتأليف، ولكنهم يجدون صعوبات كبيرة في مجالات التدريس والتعليم، لذلك وفي إطار التكوين والتنمية المهنية للأساتذة الباحثين في الجزائر، نصت المادة 22 من القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث على وجوب أن تنظم الإدارة وبصفة دائمة تكوينا متواصلا لفائدة الأساتذة الباحثين بهدف تحسين مستواهم وتطوير مؤهلاتهم المهنية وتحسين معارفهم في مجال نشاطاتهم.

ومن أبرز الآليات المعتمدة في هذا المجال برنامج التكوين الإقليمي بالخارج الطويل المدى، والتكوين القصير المدى بالخارج.

❖ **التكوين الإقليمي الطويل المدى بالخارج:** وهو برنامج تزيد مدته عن الستة (06) أشهر، يستند أساسا على برامج التعاون الدولي، وإتفاقيات الشراكة، وإتفاقيات الدولية ما بين الجامعات، موجه للأساتذة الباحثين لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تداريب في الخارج، والذين يثبتون أقدمية سنة واحدة (01) فقط من الخدمة الفعلية ويكونون مرسومون، ويتم انتقاؤهم من طرف المجلس العلمي لمؤسساتهم الجامعية الأصلية التابعة للوزارة

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر الوصية، ومن قبل اللجان المختصة للندوات الجهوية للجامعات، بعد دراسة الملفات الكاملة المستوفية لجميع شروط القبول.

والأستاذة الباحثة الذين استفادوا من تكوين إقامي بالخارج، يحتفظون في الجزائر براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية بإستثناء العلاوات والمنح التي تكافئ المردودية (المرسوم الرئاسي 14-196، 2014، ص 13).

- وللمستفيد من التكوين الإقامي في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بما يأتي:
- مصاريف التكوين.
 - الحماية الاجتماعية.
 - مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة، بالطريقة الأكثر اقتصادية.
 - تكاليف فائض وزن أمتعة قدره تسعون (90) كيلوغرام بعد إنتهاء التكوين والرجوع النهائي إلى الجزائر.
 - مصاريف طبع المذكرة أو الأطروحة الجامعية.
 - عند الإقتضاء، وفي حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى (المرسوم الرئاسي رقم 14-196، 2014، ص....).
 - وتحفيزا للأستاذ الباحث يتقاضى المستفيد من منحة تكميلية مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من منحة الدراسة، وإذا لزم على المستفيد أن يتابع تدريباً في إطار دراسته، فإن مصاريف المشاركة تتحملها ميزانية الدولة إن توجب على المستفيد متابعتها في إطار دراسته لفترة لا تتعدى سنة واحدة من التكوين، إذا لم تكن هذه المصاريف مكفولة مالياً من الطرف الأجنبي.
 - بعد الانتهاء من التكوين والرجوع النهائي إلى الوطن، " يتعين على الإدارات والمؤسسات العمومية إعادة إدماج أو توظيف مرشحها الذين استفادوا من تكوين إقامي في الخارج، وأوفوا بالتزاماتهم التعاقدية" (المرسوم الرئاسي 14-196، 2014، ص 14).

❖ **التكوين القصير المدى بالخارج:** يشمل هذا النوع ثلاث (03) أساليب من التكوين تتمثل فيما يلي:

* **تربصات تحسين المستوى بالخارج:** يمكن للأستاذة الباحثين الاستفادة من تربصات قصيرة المدى بالخارج لمدة تقل أو تساوي ستة (06) أشهر لدى مؤسسات وهيئات التكوين والبحث في إطار منظم، حسب الاعتمادات المالية المتاحة لدى المؤسسة المستخدمة، وبعد الأخذ برأي المجالس العلمية حسب الشروط والمعايير المحددة.

للمستفيد من تحسين المستوى في الخارج، الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية قبل ذهابه بما يأتي:

- تعويض قابل للتحويل بالعملية الصعبة.
- مصاريف النقل ذهابا وإيابا إلى البلد المستقبل، بالطريقة الأكثر إقتصادية .
- عند الضرورة، في حالة وفاة المستفيد، تمنح مصاريف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.
- * الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي: يمكن للأساتذة الباحثين رتبة أستاذ، وأستاذ محاضر الاستفادة من الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي تتراوح مدتها ما بين سبعة (07) أيام وخمسة عشر (15) يوما.
- * المشاركة في التظاهرات العلمية الدولية: قصد المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية الدولية، يمكن للأساتذة الباحثين الاستفادة من عطل علمية لمدة لا تتجاوز سبعة أيام بعنوان التكوين قصير المدى بالخارج، شريطة أن يكونوا مدعويين لتقديم مداخلة في هذه التظاهرات.
- يتحصل الأستاذ الباحث المشارك في هذه التظاهرات العلمية الدولية على منحة مالية قابلة للتحويل بالعملية الصعبة ومصاريف النقل ذهابا وإيابا، وتكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بمصاريف التسجيل أو المشاركة في التدريبات والملتقيات العلمية والمؤتمرات والحلقات الدراسية وكل تظاهرة علمية وتكنولوجية، طبقا للتنظيم المعمول به في حالة عدم تكفل الشريك الأجنبي بذلك (المرسوم الرئاسي 196-14، 2014، ص13).
- ج - العطلة العلمية: يمكن للأساتذة الباحثين من رتبة أستاذ وأستاذ محاضر قسم "أ"، الاستفادة من عطلة علمية لمدة سنة مرة واحدة خلال المسار المهني، تقام في مؤسسات التعليم والتكوين العاليين أو في مركز بحث أو في أي هيئة أخرى ذات طابع بيداغوجي أو علمي، داخل الوطن أو في الخارج، بهدف تحيين المعارف واكتساب معارف علمية وتكنولوجية جديدة، ويعتبر المستفيد من العطلة العلمية في وضعية نشاط لدى مؤسسته الأصلية، ويمكن له مواصلة نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتأطير التكوين في الدكتوراه.
- وتحفيزا على ذلك، يحتفظ المستفيد من العطلة العلمية براتبه الرئيسي، وجميع التعويضات والمنح العائلية،
- باستثناء:- المنح التي تكافئ المردودية.
- تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجية بالنسبة للأستاذ الباحث.
- وتكفل المؤسسة التي يمارس فيها المستفيد عمله بدفع الراتب الرئيسي والتعويضات والمنح العائلية المذكورة أعلاه (المرسوم التنفيذي 12-280، 2012، ص7-8).

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر

وزيادة على ذلك يتقاضى المستفيد من العطلة العلمية منحة يحدد مبلغها حسب الرتبة والبلد المستقبل، يدفع مبلغها السنوي في شكل قسطين متساويين.

كما يحق للمستفيد من العطلة العلمية في الخارج:

- التكفل بتذكريتي نقل ذهابا وإيابا بين الجزائر وأقرب مطار في مكان قضاء العطلة العلمية بالكيفية المباشرة والأكثر إقتصادا.

- منح قسيمة نقل 50 كلف زائد على الوزن المعتاد بمناسبة العودة النهائية" (المرسوم التنفيذي 12-280، 2012، ص8).

د - الحرية الأكاديمية: لا يمكن تصور نشاطات التكوين والتعليم والبحث العلمي في الجامعة بدون توفر الحرية الأكاديمية التي تعتبر الركن الأساسي لهذه النشاطات، فهي تضمن، في كنف احترام الغير والتحلي بالضمير المهني، التعبير على الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه، ويقصد بها الحرية المطلقة في البحث العلمي، فلا يجوز لأي أحد مهما كان أن يحجر على المعلومات والنتائج التي يصل إليها الباحث حتى ولو كانت تناقض السياسة العامة للبلاد، وذلك من أجل الوصول إلى البدائل الأفضل التي تكون غير موجودة، وهذا الحق مضمون بالنسبة للأستاذ الباحث في التعديل الدستور الجديد للدولة الجزائرية مارس 2016 من خلال المادة 44 منه كما يلي: " حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي مضمونة للمواطن.

حقوق المؤلف يحميها القانون.

لا يجوز حجز أي مطبوع أو تسجيل أو أية وسيلة أخرى من وسائل التبليغ والإعلام إلا بمقتضى أمر قضائي.

الحيات الأكاديمية وحرية البحث العلمي مضمونة وتمارس في إطار القانون.

تعمل الدولة على ترقية البحث العلمي وتثمينه خدمة للتنمية المستدامة للأمة" (القانون رقم 01-16، 2016، ص 11).

هـ - المشاركة في صناعة القرار:

المشاركة في صناعة القرار الجامعي: " تعني دعوة القائد لمؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية" (ريب الله محمد، 2013، ص48).

وتكون المشاركة بصفة مباشرة في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع الأساتذة، من أجل إبداء وجهة نظرهم وإيجاد الحلول المناسبة وإشراكهم في صناعة القرارات التي يصدرها كل من مجلس الكلية، والمجلس العلمي، واللجنة العلمية للقسم، واللجنة البيداغوجية للقسم،

وكذلك المشاركة بطريقة غير مباشرة في صناعة القرار من خلال مجالس الإدارة واللجان الاستشارية مثل اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء لسلك الأساتذة بالمؤسسة الجامعية. إن المشاركة الفاعلة للأستاذ الباحث في صناعة القرار، تولد لديه الإحساس بأهمية وجوده في المؤسسة والرفع من مستوى معنوياته مما يؤثر إيجاباً على أدائه الوظيفي.

3. المحور الثاني: تقييم الأداء بالنسبة للأستاذ الجامعي.

1.3 : مفهوم الأداء: يعني الأداء في اللغة القيام بالواجب أو أداء الشيء أي قام به، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، واصطلاحاً يعرف الأداء بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " (العلاق بشير، 1996، ص 20). وكلمة الاداء مرادفة في الإنكليزية للكلمة "Performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

ويعرف الأداء بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية" (خالد أحمد الصرايرة، 2011، ص 607).

ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء" (أحمد صقر عاشور، 2005، ص 25-26).

فالأداء عموماً هو محصلة تفاعل عاملي القدرة والرغبة معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك.

ويقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة بكمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء، إذ أن الأداء الوظيفي سواء أكان على مستوى الفرد أو الفريق أو الجامعة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية، كما أن مستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي، وبالتالي في أداء المؤسسة ككل.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك من يرى أن الأداء هو محصلة جميع النشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل الموظف أو العامل، وهناك من يرى أن الأداء هو مجمل السلوكيات

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر والتصرفات التي من خلالها يؤدي العامل مهامه المنوطة إليه واستجابته لإنجاز الأدوار والمهام المكلف بها والواجب عليه تحقيقها اثناء قيامه بالوظيفة، وهناك من يربطه بالجانب الاقتصادي حيث يرى أنه عملية تحويل المدخلات (الموارد) الخاصة بالمؤسسة إلى مخرجات (النتائج) ذات نوعية ومواصفات محددة مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، وكذلك كمية الجهد والطاقة المبذولة خلال فترة زمنية معينة، أي الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

3.2 أداء الأستاذ الجامعي: يعرف الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي إجرائيا على أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الأستاذ داخل جامعته من أجل تحقيق أهدافه وذلك بملاحظة أدائه بملاحظة منظمة، وجمع المعلومات عنه ثم وضع تقديرات رقمية ووصفية لكل مهمة يقوم بها الأستاذ تعبر عن مستواه بالنسبة للمعيار النموذجي لأداء المهمة، وجمع هذه التقديرات حول الكفاية، النشاط التعليمي، النشاط البحثي نصل للتقدير العام لمستوى أداء الأستاذ الجامعي (مزياني الوناس، 2016، ص 105).

وعرف smart الأداء التدريسي الجامعي بأنه العلاقة بين الأنشطة التعليمية التي يقوم بها الأساتذة الجامعيون (العمليات التدريسية) والتغيير التعليمي الحاصل والذي يظهر على سلوك الطلبة كمظهر لنتائج التدريس (حاتم جاسم عزيز، 2012، ص 108).

كما عرفته الجفري بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة، وعمليات، وإجراءات، وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه (الجفري، أبتسام حسين، 2002، ص 110).

وعرفه السيد علي بأنه الطريقة التي يتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط من قبل عضو هيئة التدريس بهدف اثناء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع (السيد علي، نادي، 2005، ص 33).

مما سبق نلاحظ بأن المهنة الأكاديمية للأستاذ الجامعي تنحصر في ثلاثة مجالات رئيسية هي: التدريس والتكوين (اكتساب المعرفة، إعداد الخريجين وتأهيلهم)، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (إنتاج أو اكتشاف المعرفة وتحديد مجالاتها واستخداماتها)، خدمة وتنمية المجتمع (حل مشاكل وقضايا المجتمع والانفتاح عليه والتفاعل معه والتأثير فيه).

3.3 أداء الأستاذ الباحث في الجزائر: إن المهام الأساسية التي تقدمها المؤسسة الجامعية في الجزائر من تدريس للطلبة وتكوينهم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، تناط في حجمها الأكبر من طرف الأستاذ، أي أن أغلب الوظائف في الجامعة يؤديها الأستاذ الجامعي، حيث يمكن اشتقاق مهام الأستاذ من وظائف الجامعة، لذلك يعرف محمد حسنين الأستاذ الجامعي بأنه : " محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة " (العجمي محمد حسنين، 2007، ص 2).

وفي هذا الإطار فإن تحديد مهام وواجبات الأساتذة الباحثين في الجزائر تسري عليهم أحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 130-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ومن منطلق أنهم يؤدون مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي، يتعين عليهم القيام بما يأتي: (المرسوم التنفيذي 08 – 130، 2008، ص 19).

1- إعطاء تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية.

2- المشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والمتواصل.

3- القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث.

4- ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد.

5- التدريس الإضافي أو الثانوي فوق النصاب القانوني إذا دعت الضرورة.

كما حدد القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث مهام إضافية أخرى.

وبناء على المرسوم التنفيذي رقم: 130-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث فإن هذا الأخير يقوم بتأدية المهام التالية:

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها والمشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- استقبال الطلبة خلال الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية والمرافقة البيداغوجية للطلبة.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- القيام بالكتابات الإبداعية والاتصال بكل جديد في مجال تخصصه.
- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها.
- تحضير مواضيع الامتحانات الخاصة بمادته.
- ضمان مهام الدراسات والاستشارة والخبرة أو التنسيق العلمي والبيداغوجي.
- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.
- المشاركة مع زملائه في إعداد الخطط الدراسية والمشاريع الدراسية.

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر

- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.

- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين.

- ضمان محاضرات وحلقات وورشات على مستوى التكوين في الدكتوراه.

- استقبال طلبة الدكتوراه من أجل إرشادهم وتوجيههم.

- المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم.

- بالإضافة إلى ما سبق يمكن تكليف الأستاذ الجامعي بالعمل الإداري إلى جانب عمله الأصلي، والذي يتمثل في الإدارة الأكاديمية والبيداغوجية، وتختلف مهام ومسؤوليات أساتذة الجامعة في المجال الإداري، تبعاً لاختلاف المناصب الإدارية التي يشغلها هؤلاء الأساتذة.

مما سبق يتبين لنا أن الأستاذ الجامعي في الجزائر يؤدي جملة من الوظائف والمهام تتكامل وتتباين فيما بينها، تساهم بشكل مباشر في رقي وتقدم المجتمع، ولكن نلاحظ أن من بين هذه الوظائف تبرز عملية التدريس على أنها الأكثر أهمية وحيوية بالدرجة الأولى، ثم تليها وظيفة البحث العلمي في المرتبة الثانية، وفي الأخير تأتي وظيفة خدمة المجتمع بدرجة أقل أهمية.

4.3 تقييم أداء الأستاذ الباحث في الجزائر: إن عملية تقييم أداء الأستاذ يتم من خلالها معرفة مدى صلاحية الأستاذ الجامعي في القيام بأعباء وظيفته، ومستوى أدائه لواجباته، ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائه، وهي العملية التي يحكم بها على مدى تحقيق الرسالة المنشودة ومدى التطابق بين الأداء والأهداف، ويقصد به إصدار الحكم على سلوكيات المعلم وما يقوم به داخل الفصل من حيث إدارته للفصل واستخدامه لأساليب التقويم وكيفيات الشرح والتدريس المتوفرة فيه، وقدرته على طرح الاسئلة والمناقشة داخل الفصل (حاتم جاسم عزيز، 2012، ص 108).

لذا يعد تقييم الأداء من الوسائل الدافعة للأساتذة، لأنه يولد لديهم مشاعر ايجابية بأنهم جزء مهم في الجامعة، وإن القائمين على إدارتها يركزون اهتماماتهم على تطوير كفاءتهم، وتثمين جهودهم. ومن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، ويمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة، كما أننا نستطيع الاعتماد على هذه النتائج كأساس يستند إليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة (الصباح عبد الرحمان، 2009، ص 53).

لذلك يعمل المسؤولون في الجزائر على تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأستاذ الجامعي من خلال وضع شروط خاصة بعملية التوظيف والترقية، والتقييم، ولن يتأتى التقييم الفعال إلا بتوافر المعايير المحددة والواضحة، لمحاولة إعطاء تقدير كمي لنوعية أداء الأستاذ.

وفيما يخص عملية تقييم الأستاذ الباحث في الجزائر، تتمثل أساسا في أحكام القرار رقم: 735 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010، يتضمن تحديد معايير تنقيط الأستاذ الباحث للاستفادة من منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي حسب المعايير التالية (القرار رقم 735، 2010، ص 02).

- إحترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة له.
- إحترام آجال إنجاز البرنامج البيداغوجي.
- المشاركة الفعلية في أعمال الهيئات البيداغوجية والعلمية.
- المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة.
- إستعمال التكنولوجيا الحديثة في النشاطات البيداغوجية والبحث.

ويتم تنقيط الأستاذ الباحث من طرف رئيس قسم الكلية أو المعهد لدى الجامعة أو مدير المعهد لدى المركز الجامعي أو رئيس القسم لدى المدرسة خارج الجامعة التي ينتمي إليها، أو من طرف مدير ملحقة الجامعة، لكن يبقى تقديم هذه المنحة بصفة عامة تلقائيا دون ربطها بمستوى الأداء، بحيث تدفع قيمتها المالية كاملة لكل الأساتذة في أغلب الأحيان، مع عدم الأخذ بعين الاعتبار التطبيق الفعلي لمعايير التنقيط المنصوص عليها، وفي هذه الحالة لا يمكن اعتبارها حافزا لتحسين مستوى الأداء.

أما بالنسبة لعملية تقييم الأستاذ الباحث بغرض الترسيم، أو بهدف الترقية إلى رتبة أستاذ مساعد قسم "أ"، فإنها تتم باقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي اللجنة العلمية للقسم، بالنسبة للكلية والمدرسة، أو المجلس العلمي للمعهد، بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي، وفيما يخص عملية تقييم الأستاذ للاستفادة من الترقية في الدرجات، فهي تخضع إلى السلطة التقديرية للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء الخاصة بسلك الأساتذة.

كما تجدر الإشارة إلى المادة 23 في الفصل السابع من المرسوم التنفيذي رقم 08 – 130، التي أشارت إلى عملية التقييم كما يلي: "يخضع الأساتذة الباحثون إلى تقييم متواصل ودوري. وبهذه الصفة، يتعين عليهم إعداد تقرير سنوي عن نشاطاتهم العلمية والبيداغوجية عند نهاية السنة الجامعية بغرض تقييمه من طرف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة (المرسوم التنفيذي 08-2008، 130، ص 21).

نلاحظ مما سبق أن عملية تقييم الأستاذ الباحث في الجزائر، سواء كانت بهدف التثبيت في المنصب أو بغرض الترقية، وكذلك التقارير السنوية الخاصة بالنشاطات العلمية والبيداغوجية المعدة من طرف الأساتذة الباحثين، أنها لا تقوم على أسس أو معايير واضحة و محددة يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري، والتي تحقق الموضوعية والشفافية في عملية التقييم والتمييز بين أداء الأساتذة، كما هو معمول به بالنسبة لترقية الأستاذ المحاضر قسم "أ" إلى رتبة أستاذ، حيث يتم تقييم نشاطاتهم و

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر منشوراتهم العلمية والبيداغوجية بناء على المعايير وشبكة التنقيط المحددة مسبقا من قبل اللجنة الجامعية الوطنية.

أما بالنسبة للمعايير المتعلقة بعملية تنقيط الأستاذ الباحث للإستفادة من منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي، نلاحظ أنها تعتمد على أساليب وطرق تقليدية تركز أساسا على احترام أوقات العمل، ونسبة التقدم في إنجاز البرنامج البيداغوجي للمقاييس المدرسة، بالإضافة إلى الحضور الفعلي للمشاركة في النشاطات البيداغوجية والعلمية، دون الأخذ بعين الإعتبار الأداء أو المردود البيداغوجي والعلمي الفعلي للأستاذ، أي كمية ونوعية العمل وطريقة الأداء، وكذا إنجازات البحث العلمي (إنتاج المعرفة)، وخدمة المجتمع.

4. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء بالنسبة للأستاذ.

ترك الحوافز بأنواعها أثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثار اقتصادية واجتماعية على المتحصل على الحوافز، ويتمثل هذا الأثر في الجهود التي سيبدلها العامل الذي تلقى الحوافز (منا نصر الله، 2011، ص39)، وبدون وجود درجة عالية من التحفيز، ورغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري على المنظمة تفهم كيفية تحفيز العاملين، لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب (بشير العلاق، 2008، ص 314).

عموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال تطوير منظومة تحفيز وبيئة عمل مرضية تساعد على ضمان بذل العمال للمجهودات المنتظرة منهم (Michael Armstrong, 2006, p252). وبالنظر لخصوصية مهمة أساتذة الجامعة والباحثين في الجزائر، فإن الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أشار في المادة 03 منه، على أنه يمكن أن ينص القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات وسير الحياة المهنية للأستاذ والانضباط العام، بهدف حمايتهم وتشجيعهم على البحث العلمي والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

إن شعور الأستاذ بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفسه الثقة والانتماء للمؤسسة الجامعية، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجع على تحمل المسؤولية، ويحفز على الإبداع وفق هامش أكبر من الحرية الأكاديمية، وكذلك المناخ التنظيمي وجو العمل يؤثر في عملية التحفيز، فالأستاذ الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي، يتأثر بما يسود في بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء، وكذلك إن طرق وأساليب التسيير الإداري والبيداغوجي تؤثر على أداء الأستاذ، فكلما كانت هذه السياسات متصفة بالثبات والاستقرار والوضوح والمشاركة في اتخاذ القرار كلما بعث ذلك الثقة والارتياح في النفوس

وبالتالي الرفع من مستوى الأداء، بعكس السياسات المتقلبة والغامضة الأحادية التي تثير المخاوف والاستياء والضعف في الأداء، علما أن الأساتذة الجامعيين يختلفون فيما بينهم (الفروق الفردية)، من حيث العوامل المساعدة على إثارة الدافعية لديهم واستمراريتها، وهنا يظهر دور الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، ومن أهم وأبرز الحوافز المعروفة التي تؤثر بصفة مباشرة وبدرجة كبيرة في تحسين أداء الأستاذ الباحث، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي : منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي، الترقيات المختلفة، التكوين في الخارج.

1.4 دور منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي في تحسين أداء الأستاذ الباحث.

إن المشرع الجزائري لم يهمل كيفية تنظيم المنح والعلاوات باعتبارها تمثل حوافز مادية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء لتحفيزهم على بذل أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل، ومن أبرزها منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي الخاصة بالأستاذ الجامعي، حيث أشار المرسوم التنفيذي رقم 10-252 المتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث في المادة (03) منه، على كيفية حساب ومعالجة منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي الخاصة بالأستاذ الباحث، وذلك على أساس الأقدمية المكتسبة من جهة ومعاملتها كحافز من جهة أخرى، مع التأكيد على فورية وسرعة دفعها بعد انقضاء الفترة الفعلية للعمل والمحددة بثلاثة أشهر، وهذا بغرض المحافظة على فعالية تأثير هذه المنحة على أداء الأستاذ، لأن التأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية هذه الأخيرة، حيث أن هذا التأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية أية مكافأة موزعة نتيجة للتقييم (دفيد ويتون، 2001، ص 276)

2.4 دور التكوين بالخارج في تحسين أداء الأستاذ الباحث.

إن معنى التكوين أوسع من مصطلحات التأهيل، التمهين، التدريب، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم، وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل، ويساهم كذلك في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الإدارية والبيداغوجية الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة، والاستثمار في التكوين بالخارج ما هو في الحقيقة إلا تضحية في الوقت الحاضر بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات، قاعات ومخابر، برامج، أجور، تنقلات ومصاريف)، من أجل تحقيق عوائد ومكتسبات بشرية في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة.

ويعني نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة (محمد يسري حسن عثمان، 2001، ص170)، وعلى هذا الأساس فإن المسؤولين على قطاع

صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر

التعليم العالي في الجزائر يولون أهمية قصوى لعملية التكوين في الخارج بهدف تأهيل الأستاذ الباحث لأداء المهام بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال إنشاء هياكل ومجالات علمية على مستوى الهيكل التنظيمي للجامعة والكلية والمعاهد تسهر على تنظيم ومتابعة عمليات تكوين الأساتذة الجامعيين بالخارج ، بالإضافة إلى قيام الوزارة الوصية بتخصيص اعتمادات مالية معتبر موجهة أساسا لإجراء التريصات في الخارج الطويلة المدى والقصيرة المدى وتغطية جميع المصاريف الملحقه المتعلقة بمختلف عمليات التكوين المعروفة ، وهذا ما نصت عليه المادة (22) من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث كما يلي : " يتعين على الإدارة أن تنظم، بصفة دائمة تكويننا متواصلًا للأساتذة الباحثين بهدف لتحسين مستواهم و تطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحسين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به" (المرسوم التنفيذي 08 - 130، 2008، ص 21)، وهذا كله من أجل تأهيل الأستاذ الجامعي بهدف الرفع من مستوى أدائه، حيث أن للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الفرد ومن أهمها، رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية (محمود بوقطف، 2014، ص 94).

كما أن للتكوين تأثير مباشر على الأداء ومن أهمها ما يلي:

- تقوية العلاقات الإنسانية بين كل مستخدم المؤسسة الجامعية وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية الشعور والإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة الجامعية.
- توعية الأستاذ الباحث بأهمية التكوين في الخارج، والبحث عن المعارف الجديدة وإثراء المعلومات، وهذا ما يساعد على تحسين الأداء.
- تطوير مهارات الاتصال البيداغوجي وأساليب التفاعل الاجتماعي والتربوي.
- توثيق علاقة العمل بين الإدارة والأستاذ الجامعي، والمرونة في التكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في المنظومة الجامعية أو المحيط الخارجي.

4. 3 دور الترقية في تحسين أداء الأستاذ الباحث.

تعد الترقية دعامة أساسية في سياسة تسيير المواد البشرية لما لها من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، فهي تشبع رغبات وحاجات الفرد باعتبارها حافز مادي ومعنوي يسمح له بتحسين أوضاعه المادية، الاجتماعية والنفسية، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة التي ينتهي إليها. لذلك تعتبر الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات الجامعية لما لها من تأثير كبير في الرفع من معنويات جميع الموظفين على اختلاف أسلاكهم بصفة عامة، وذلك لارتباطها بشكل مباشر بمصير الحياة المهنية للموظف، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة، وهي بذلك تشكل

الحافز المعنوي للعامل للرفع من مستواه المهني والاجتماعي (سليمان أحمية، 2012، ص 89)، أي أنها تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وتحفيزهم على المزيد من العمل والاجتهاد، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء.

كما أن الترقية باختلاف أنواعها تعد من أهم العمليات المؤثرة في أداء الأستاذ الجامعي، نظرا لما يصاحبها من زيادات مالية في الراتب وكذا المنح والعلاوات، نتيجة الترقية في الدرجة أو الترقية مباشرة إلى رتبة أعلى، وهذه الإجراءات لها حساسية وتأثير كبيرة في نفسية الأستاذ الباحث خاصة من الناحية المعنوية، ومن ثم فإن التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي يؤدي إلى تحفيز الأستاذ ويدفعه لبذل المزيد من الجهد ويرفع من روحه المعنوية، وبالتالي التحسين في مستوى أدائه، كما تعتبر الترقية وسيلة للأستاذ الجامعي التي تحقق له اكتساب مكانة اجتماعية ومركز وظيفي أفضل في مجال عمله.

5. خاتمة:

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الحوافز والأجور الخاص بالأستاذ الباحث في الجزائر، منظم ومؤطر من الناحية التشريعية، حيث أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يضمن توليفة من الحوافز المادية والمعنوية التي تهدف إلى تحريك وإثارة الدافعية لدى الأستاذ الجامعي بصفته موظف عام، بالإضافة إلى القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الذي يحدد بدقة حقوق و ضمانات الأساتذة الجامعيين، وبالتالي فإن نظام الحوافز في قطاع الوظيفة العمومي بصفة عامة غير مرن، فهو مؤطر بأحكام قانونية وتنظيمية محدد تجعله نظام جامد، ونفس الشيء بالنسبة للأداء الوظيفي للأستاذ الباحث فهو محدد في النصوص القانونية المعمول بها من خلال القيام بأداء المهام والواجبات الموكلة إليه.

كما نستنتج من خلال هذا البحث أن نظام الحوافز والأجور الخاص بالأستاذ الباحث، مرتبط أساسا بالمؤهلات العلمية، أي أن حصول الأستاذ على شهادات عليا مثل الدكتوراه والتأهيل، تجعله يستفيد من حوافز مادية ومعنوية معتبرة، وبالتالي فإن هذه السياسة تجعل الأستاذ الجامعي يركز ويهتم أكثر بالبحث العلمي الذي يؤثر في مساره المهني من خلال حصوله على شهادات ورتب عليا، وبالعكس فإنه لا توجد هناك حوافز مادية أو معنوية متعلقة بالأداء البيداغوجي والأكاديمي للأستاذ.

كذلك نلاحظ بأن عملية تقييم أداء الأستاذ الباحث في الجزائر، تعتبر الحلقة المفقودة التي تربط بين نظام الحوافز والأداء، باستثناء منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي التي يشترط فيها تنقيط الأستاذ من طرف المسؤول المباشر وفق معايير محددة معمول بها، علما أنها حتى وإن وجدت فإنها غير مفعلة بصفة كاملة، وبالتالي فإن إجراءات تقييم الأستاذ الباحث في أغلب الأحيان تعتبر شكلية. بناء على ما سبق يمكن تقديم بعض الإقتراحات ذات الصلة بالموضوع والمتمثلة في الآتي:

- صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر
- حماية الأستاذ الجامعي بصفة رسمية وقانونية داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، مع رد الاعتبار للقيمة الحقيقية له.
- تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بتطوير المسار المهني والعلمي للأستاذ الباحث.
- تحسين الحياة الاجتماعية والمادية للأستاذ الجامعي.
6. الهوامش:
- جرجيس عمير عباس ومثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضى الوظيفي، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32، 2010، ص 229.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 265
- محمد الصبري، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية -دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 235.
- المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 08 – 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 359.
- سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة السادسة، الجزائر، 2012، ص 212.
- Patrice ROUSSEL، Rémunération، Motivation et Satisfaction au Travail، Ed. Economica, Paris, 1996, P 20 .
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 03 – 06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 07 – 304 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 10 – 252 يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01 – 293/ 294 يتعلقان بمهام التعليم والتكوين باعتبارها أعمال ثانوية.
- ليازيد وهيبة، الحوافز وأهميتها في الإستقرار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة، مجلة المنصور العدد (19)، 2013، ص 8.
- عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية -غزة -رسالة ماجستير، 2015، ص 34.

- المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- المادة 38، المرجع السابق.
- المادة 42، المرجع السابق.
- المادة 45، المرجع السابق.
- المادة 50، المرجع السابق.
- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.
- لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 10.
- لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، المرجع السابق، ص 10.
- إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005.
- المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- المادة 12، المرجع السابق.
- المادة 19، المرجع السابق.
- المادة 22 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-280، يحدد كفايات الإستفادة من العطلة العلمية.
- المادة 14، المرجع السابق.
- المادة 44 من القانون رقم 16-01 مؤرخ في 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري.
- رريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013، ص 48.
- العلاق بشير، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، مصراته، 1996، ص 20.
- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق المجلد 27 العدد الأول + الثاني 2011، ص 607.

- صادفي جمال، خثير محمد: دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر
 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25
- 26.
- مزياني الوناس، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية
 على عينة من أساتذة كليات العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعات: الجزائر - وهران - ورقلة -
 قسنطينة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 16 جوان 2016،
 ص 105.
- حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية
 في جامعة ديالى)، مجلة الفتح. آب لسنة 2012 العدد 50 ص 108.
- الجفري، أبتسام حسين، آراء طالبات الدراسات العليا في الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس
 بجامعة أم القرى، المجلة التربوية، العدد 64، الكويت، 2002، ص 110.
- السيد علي، نادية، تقييم أداء الاستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة، دراسات في التعليم العالي،
 مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 33.
- العجبي محمد حسنين، التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات
 التدويل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 2.
- المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية
 في جامعة ديالى)، مجلة الفتح. آب لسنة 2012 العدد 50 ص 108.
- الصباح عبد الرحمان، معايير الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)، دار زهران، عمان،
 2009، ص 53.
- القرار رقم: 735 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010، يتضمن تحديد معايير تنقيط الأستاذ الباحث للاستفادة
 من منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي.
- المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- منا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 39.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
 2008، ص 314.
- Michael Armstrong , A Handbook of Human resource management practice,
 kogan page edition, London , 2006 , p 252
- دفيد ويتون، تيم كامرون، العلاقات. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة،
 بميك، 2001، ص 276.

- محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، جامعة عين شمس مصر، 2001، ص 170.
- المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 08 – 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة – رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2014، ص 94.
- سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية مرجع سبق ذكره، ص 89.