

تقييم نظام التعويضات والحوافز للعاملين في الجامعات الخاصة -
دراسة حالة إحدى الجامعات الخاصة السورية

Evaluating the system of compensation and incentives for workers in
private universities – a case study of a Syrian private university

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - MBA

إعداد الطالب

هشام يوسفان

إشراف

الدكتور فداء ناصر

العام الدراسي 2023

كلمة شكر

لمن لم يبخل بالوقت والجهد، وأخرجني بأسلوبه ولباقته، وقدم لي ما أحتاجه من العلم والخبرة

الدكتور فداء ناصر

لما قدموه لنا خلال هذه الرحلة من العلم والخبرة والأسلوب المميز في الإعطاء

أساتذة وأسرة المعهد العالي لإدارة الأعمال

لزلاء العلم والعمل

لمدراء وأسرة المؤسسة التي أعمل وأنتمي لها

ولكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث

إهداء

والدي قدوتي ومدرستي في الحياة

والدتي نبع الحب والحنان

زوجتي أنا

أخواتي الأمل والحياة

عائلي الثانية المحبة

ابنائي المستقبل

فهرس المحتويات

الملخص

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 4-1-1- مقدمة 4
- 5-2-1- الدراسات السابقة 5
- 10-3-1- مشكلة الدراسة 10
- 11-4-1- أهمية الدراسة 11
- 12-5-1- أهداف الدراسة 12
- 12-6-1- منهجية الدراسة 12
- 12-7-1- حدود الدراسة 12
- 13-8-1- مصطلحات الدراسة 13

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- 15-1-2- تمهيد 15
- 15-2-2- تعريف التعويضات 15
- 15-3-2- أطراف نظام التعويضات 15
- 16-4-2- أهمية التعويضات بالنسبة للفرد والمؤسسة والدولة 16
- 17-5-2- مظاهر التعويضات 17
- 18-6-2- أنواع التعويضات 18
- 18-1-6-2- التعويضات المادية 18
- 18-2-6-2- التعويضات المادية حسب توقيت الدفع 18
- 19-3-6-2- التعويضات العينية 19
- 20-7-2- العوامل المؤثرة على التعويضات 20
- 21-8-2- أهمية المزايا بالنسبة للموظف والمؤسسة 21
- 22-9-2- أسس بناء وتطوير استراتيجية التعويضات 22
- 23-10-2- الأسباب التي تدعو لتحديث هيكل التعويضات 23
- 24-11-2- خطوات بناء هيكل تعويضات 24
- 25-12-2- خطوات تحديث هيكل التعويضات 25

الفصل الثالث: الدراسة العملية

- 27..... 1-3- تمهيد
- 27..... 2-3- نظام التعويضات والحوافز المعمول به سابقاً
- 28..... 3-3- تقييم نظام التعويضات المعمول به سابقاً
- 30..... 4-3- نظام التعويضات والحوافز الجديد
- 30..... 1-4-3- بناء هيكل التعويضات
- 45..... 2-4-3- تحديد قيم الرواتب
- 48..... 3-4-3- أبرز السبل والأدوات التي تم اتباعها لإنجاح الآلية الجديدة
- 49..... 4-4-3- أبرز الصعوبات والعقبات التي واجهت اعتماد وتطبيق الآلية الجديدة
- 51..... 5-3- المزايا (التعويضات غير المباشرة)
- 51..... 1-5-3- المزايا المقدمة سابقاً من المؤسسة
- 53..... 2-5-3- المزايا التي تم العمل على تطويرها وإضافتها
- 55..... 6-3- تقييم الآلية الجديدة لنظام التعويضات والحوافز

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- 63..... 1-4- النتائج
- 65..... 2-4- التوصيات

المراجع

- 67..... المراجع العربية
- 68..... المراجع الأجنبية
- 68..... المواقع الإلكترونية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	بطاقة توصيف وظيفي (مدير المكتب الهندسي)	(1-3)
38	بطاقة توصيف وظيفي (أمين الصندوق)	(2-3)
39	بطاقة توصيف وظيفي (مدير الامتحانات المركزية)	(3-3)
40	بطاقة توصيف وظيفي (مشرف نظافة)	(4-3)
42	السويات الإدارية	(5-3)
43	توضيح تسلسل السويات الإدارية	(6-3)
45	نموذج التصنيف الفرعي ضمن السوية الإدارية	(7-3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	هيكلية مختصرة رئاسة الجامعة	(1-3)
32	هيكلية مختصرة أمانة الجامعة	(2-3)
33	هيكلية مختصرة نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب	(3-3)
34	هيكلية مختصرة نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية	(4-3)
35	هيكلية مختصرة كلية (X)	(5-3)

الملخص

هدف هذا البحث إلى تقييم نظام التعويضات والحوافز في إحدى الجامعات الخاصة في سورية، حيث تم بداية تقييم نظام التعويضات والحوافز الموجود في الجامعة سابقاً وتوضيح أبرز نقاط الضعف والخلل فيه.

ومن ثم تم استعراض النظام الجديد للتعويضات والحوافز الذي تم وضعه في الجامعة من قبل لجنة معنية تم تكليفها بذلك، مع توضيح كيفية بناء النظام الجديد وأبرز الصعوبات والتحديات التي واجهت اللجنة المعنية بوضعه وتطبيقه.

وبعد ذلك تم تقييم النظام الجديد من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مدراء في الجامعة وتم توضيح أبرز نقاط الضعف في النظام الجديد وما هو واجب تطويره في المرحلة القادمة. وأخيراً تم استعراض التوصيات المقترحة لتطوير نظام التعويضات والحوافز في المرحلة القادمة والنتائج التي توصل إليها البحث.

وكان من أبرز تلك النتائج أن عملية تطوير نظام التعويضات والحوافز في أي مؤسسة يجب أن تكون عملية مستمرة بشكل سنوي بالإضافة إلى كونها عملية متكاملة مع بقية عمليات إدارة الموارد البشرية ولا يمكن أن تكون ناجحة دون التأسيس والعمل وفق منهج صحيح ومتكامل مع بقية العمليات.

الكلمات المفتاحية:

نظام التعويضات والحوافز، الهيكلية الإدارية، هيكل الرواتب والأجور، الرواتب والأجور، المزاي.

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the system of compensation and incentives in one of the private universities in Syria, where initially the previous system was evaluated and the most prominent weaknesses and imbalances were clarified.

And then the new developed system was reviewed by a committee that was assigned to do so, with an explanation of how the new system was built and the most prominent difficulties and challenges faced by the committee during its implementation.

After that, the new system was evaluated through conducting in-depth interviews with managers in the university, and the most prominent weaknesses in the new system were clarified with what needs to be developed in the next stage. Finally, the proposed recommendations for the development of the system in the next stage and the results of the research were presented.

The most prominent of these results was that the process of developing the compensation and incentive system in any institution should be a continuous process on an annual basis, in addition to being an integrated process with the rest of the human resource management operations. And that it cannot be successful without establishing and working according to a correct and integrated approach with the rest of the operations.

key words:

Compensation and incentives system, administrative structure, salary and wages structure, salaries and wages, benefits.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1- مقدمة:

تلعب الرواتب والأجور دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل.

كما تعتبر الأجور والرواتب (بالإضافة للمزايا والحوافز) ذات أهمية بالغة، سواء بالنسبة للموظف باعتبار أنها تشكل الوسيلة لإشباع احتياجاته المختلفة والمقابل المكافئ لخبرته وجهوده. أو بالنسبة للمؤسسة حيث تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها وأيضاً احتفاظ المؤسسة بأفضل الكفاءات العاملة بها حالياً.

إن الرواتب والأجور التي يحصل عليها الموظف لقاء جهده (سواء أكان فكرياً أو بدنياً) المبذول في المؤسسة، تلعب دوراً مهماً وكبيراً في تحقيق الإشباع لحاجاته المادية والنفسية وتحقيق الرضا الوظيفي. وتتعاكس آثار هذا الرضا على السلوك العام للموظف والمتمثل في الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل وغيرها.

من جانب آخر يؤثر نظام التعويضات على نوعية الأشخاص الذين تستقطبهم الشركة. فكلما كانت رواتب الشركة تنافسية وتوفر حزمة متكاملة من الأجور والمزايا، كانت أكثر على جذب أصحاب المواهب والمهارات الأكثر كفاءة في سوق العمل.

تعد الجامعات سواء العامة أو الخاصة شكلاً من أشكال المؤسسات الخدمية، وتمارس نشاطها من خلال تقديم خدمات التعليم والبحث العملي للطلاب وتخريجهم باختصاصات مختلفة، وعليه فإن مدخلات العملية الإنتاجية في الجامعات تعتمد بشكل مباشر على الجهد المبذول من قبل الهيئة التدريسية والكادر الإداري والفني، وتكون المخرجات النهائية الطلاب الخريجين، والأبحاث وورشات العمل التي تقوم بها الجامعة. من هنا تأتي أهمية الرواتب والأجور في الجامعات على اعتبار أنها الجزء الأكبر من كلفة العملية الإنتاجية، ومن خلال نظام التعويضات الفعال والمنتاسب تستطيع الجامعات ضمان حصول الموظفين سواء مدرسين أو إداريين على عائد مادي يساهم في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة وتحفيزهم في تنفيذ مهامهم المختلفة، وبالتالي تضمن الجامعات حصول الطلاب على أفضل الخدمات التعليمية، و تخريج طلاب مؤهلين وجاهزين لسوق العمل بمعايير علمية عالية، تساهم في رفع السوية العلمية والفنية ورفد المجتمع بكوادر مؤهلة تساهم بشكل مباشر في تحسين عملية التنمية المستدامة على مستوى البلد ككل.

1-2- الدراسات السابقة:

1- دراسة (أحمد، 2003) بعنوان: " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان "

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق.

- إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز).

- غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها.

- الحرمان من الحافز يؤدي الى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، كما أن زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

2- دراسة (ونوغي، 2015) بعنوان: "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرواتب باعتبارها أحد أهم مكونات النظام التعويضي للأساتذة في رضاهم الوظيفي ورضاهم عن التعويضات وحفزهم الذاتي، من حيث قيمتها المطلقة وقيمتها النسبية. حيث تساهم عملية الحفز وتحقيق الرضا في الجامعة في تحسين الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة. ويعتقد معظم المدراء والمسؤولين أن الراتب هو الأسلوب السحري لتحقيق الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، والموظفون يشاركونهم هذا الرأي. مع الأخذ بعين الاعتبار أن الراتب باعتباره أحد عوامل الحفز الخارجية قد يخفض الحفز الذاتي للأساتذة. وتهدف الدراسة أيضا إلى استكشاف الأهمية النسبية للرواتب لدى الأساتذة الجامعيين مقارنة بعشرة عوامل حفز. استخدمت الدراسة مجموعة من الاستبيانات المشهورة لتحقيق الأهداف المسطرة، واعتمدت على 241 أستاذا جامعيا من جامعة فرحات عباس.

توصلت النتائج إلى أن الرواتب من حيث قيمتها المطلقة لا تؤثر على الرضا الوظيفي ولا على الرضا عن التعويضات بينما تؤثر تأثيرا سلبيا خفيفا على الحفز الذاتي، أما من حيث قيمتها النسبية فهي تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي بدرجات متفاوتة، وأن الرواتب تحتل الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية. إضافة إلى ذلك هناك مجموعة ثرية من النتائج المهمة والمساهمات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة. وتساهم النتائج الأساسية للدراسة، إضافة إلى نتائج ثانوية أخرى في اتخاذ القرار السليم بالجامعة المتعلق باستخدام نظام التعويضات لحفز الأساتذة وتحقيق رضاهم.

كما خلصت الدراسة إلى تميز نظام التعويضات المالية في الجامعة بأهمية كبيرة نظراً لعلاقته الكبيرة بمواقف عمل كثيرة كالرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات وعملية حفز الموظفين. وإلى أن قائمة الامتيازات الاجتماعية التي يمنحها قطاع التعليم العالي للأساتذة على وجه خاص، ولبقية الموظفين في هذا القطاع على وجه عام، ضعيفة إذا ما قورنت بما يمنحه قطاع الأعمال لأفراده، نظراً لمحدودية الموارد المالية لقطاع التعليم العالي. لأجل ذلك فإن هذا القطاع يحتاج للبحث في البدائل المتاحة لتعويض الفارق الذي تمنحه القطاعات الأخرى، وتحسين مستويات الرضا عن هذه الامتيازات، وكذلك النظر في مدى تأثيرها على متغيرات مهمة كالرضا أو الحفز، أو حتى على مغادرة أماكن العمل.

3- دراسة (Kahya, 2018) بعنوان:

“A Wage Model Consisted of Job Evaluation Employee Characteristics and Job Performance”

قامت الدراسة ببناء نموذج خاص بالأجور مكون من تقييم الوظائف وخصائص الموظفين وأداء الوظيفة، والذي يستخدم لتحديد الأجر المناسب للموظفين في المؤسسات. وتم جمع البيانات من 102 موظف في شركة خاصة في تركيا، وتم استخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات وتطوير النموذج. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تقييم الوظائف والأجر، حيث يؤدي تقييم الوظائف الدقيق إلى تحديد الأجر المناسب للوظيفة. كما توصلت الدراسة إلى أن خصائص الموظفين وأدائهم يؤثران أيضا على الأجر، حيث يتلقى الموظفون ذوو الخصائص الجيدة والأداء العالي أجرا أعلى. وتخلص الدراسة إلى أن استخدام هذا النموذج يمكن أن يساعد في تحسين إدارة الأجور في المؤسسات، وتحقيق العدالة في توزيع الأجور بين الموظفين، كما يمكن أن يساعد في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

“The Influence of The Performance Evolution on Salary”

بحثت الدراسة في تأثير تطور الأداء على الأجر، حيث تم تحليل العلاقة بين تطور الأداء لدى الموظف والأجر الذي يتلقاه. وقد تم جمع البيانات من 130 موظفاً في شركة خاصة في العراق. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطور الأداء والأجر، حيث كان أداء الموظفين الذين تقيمهم بشكل جيد مرتفع وانعكس التقييم على زيادة في الأجر. كما توصلت الدراسة إلى أن هذه العلاقة تختلف باختلاف مستويات الأداء، حيث تكون العلاقة أقوى للموظفين الذين يحققون أداءً عالياً. وتشير الدراسة إلى أن هذه النتائج يمكن استخدامها من قبل إدارة الموارد البشرية لتحديد الأجر وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، كما يمكن استخدامها لتطوير برامج المكافآت والحوافز في المؤسسات.

5- دراسة (شرماط، 2021) بعنوان: "نظام الأجر وعلاقته بالموارد البشرية"

بحثت الدراسة في نظام الأجر وأهميته بالنسبة للدولة والمؤسسة والأفراد، مع التركيز على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنظيم هيكل الأجر، وكيف يمكن قياس كفاءتها في القيام بذلك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أهمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في رفع مقترحات للإدارات وأصحاب العمل لضرورة تبني هيكل أجر عادل وكفاء، حيث يعتبر العامل الرئيسي في تحسين وتوطيد العلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل، كما يساهم في رفع الإنتاجية وبالتالي تحقيق الاستقرار للفرد والمؤسسة مما ينعكس على دعم عملية التنمية الاقتصادية على مستوى البلد ككل.

6- دراسة (العوضي وآخرون، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق، من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) من العاملين في هذه الإدارات.

باستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في الجامعتين متوسط، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في الجامعتين، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، كما اتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز على الترتيب.

7- دراسة (العزري، 2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان) "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية في سلطنة عمان. من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات) وتتبعكس على الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

وكانت أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة:

- التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي.
 - ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وقياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة.
 - مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
 - التركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات.
- اقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة أكدت على أهمية نظام التعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وتناولت في معظمها تحديد أهمية نظام التعويضات في المؤسسة ولدى العاملين. كما تم في بعضها أخذ آراء العاملين عن النظام القائم حاليا في المؤسسات التي يعملون بها (جامعات أو غيرها) من خلال إجراء استبيان وتحليله، حيث تمحورت النتائج بشكل رئيسي حول معرفة رأي العاملين فيما إذا كانت الرواتب التي يتقاضونها أو النظام المتبع يلبي طموحاتهم أو يشعرون بالرضا اتجاهه أو لا.

إلا أنه لم تتناول أي دراسة عملية تطوير نظام التعويضات والحوافز عن النظام المتبع سابقا في المؤسسة والخطوات التي تم اتباعها فعلا لتحقيق ذلك، أو استعراض العقبات والصعوبات التي واجهت عملية التطوير بناء على تجربة فعلية مع وضع مقترحات لتجاوزها وهو الأمر الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة.

1-3- مشكلة الدراسة:

في ضوء موجة التضخم الحاصلة عالمياً، وارتفاع معدلات الأسعار وضعف القوة الشرائية، يبرز التساؤل عن مدى كفاية نظام التعويضات والحوافز في أي مؤسسة لمواكبة هذه التغييرات والحفاظ قدر الإمكان على الرضا الوظيفي والدافع للعاملين في المؤسسة للعمل بجدية وإخلاص وأداء ما هو مطلوب.

وباعتبار أن المؤسسة قيد الدراسة هي جامعة خاصة أي مؤسسة خدمية تعتمد على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة (المدرسين والموظفين الإداريين) والعميل (الطالب)، لذلك فإن نظام التعويضات والحوافز يلعب دوراً رئيسياً في نجاح عمل المؤسسة وجودة الخدمة المقدمة، لأن رضا الموظفين وقناعتهم بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار والجدية موضوع تطوير الرواتب والأجور للمحافظة على دخل معيشي جيد لهم سينعكس بشكل رئيسي على أدائهم وتفاعلهم مع العملاء.

وبالتالي يمكن تلخيص تساؤلات البحث كما يلي:

- 1- هل الخطوات التي قامت بها المؤسسة لتطوير نظام التعويضات جيدة، وحققت ما هو مطلوب؟
- 2- هل الخطوات التي تم القيام بها لتطوير نظام التعويضات كافية أم إن الآلية بحاجة لتطوير مستمر؟
- 3- هل للحوافز والمزايا دور رئيسي ضمن نظام التعويضات، وكيف تم العمل على الاستفادة منها والتوسع بها وتنظيمها ضمن عملية التطوير لتحسين واقع العاملين في المؤسسة؟

1-4-4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كل من الجانبين العملي والعلمي:

1-4-1- الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة العملية من أهمية تطوير نظام التعويضات والحوافز في أي مؤسسة في ظل ظروف التضخم والمتغيرات الاقتصادية حالياً. حيث أن الدراسة تناولت بشكل عملي ومفصل عملية تطوير وتقييم نظام التعويضات والحوافز في مؤسسة خاصة (جامعة خاصة) مع عرض أبرز العقبات والمشاكل التي ظهرت والحلول المقترحة لمعالجتها وأبرز النتائج التي تم الحصول عليها من جراء عملية التطوير.

ويمكن اعتبار هذه الدراسة مرجع في المؤسسة (فيد الدراسة) للرجوع إليه والاستفادة منه عند تقييم نظام التعويضات أو تطويره خلال السنوات القادمة.

كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في أي مؤسسة تنوي القيام بتقييم أو تطوير أو إعادة دراسة لنظام التعويضات والحوافز فيها، حيث أن الدراسة يمكن أن تشكل أساس للخطوات الواجب اتباعها وعرض لأبرز المشاكل والعقبات التي يمكن أن يواجهها القائمين على العمل عند البدء بعملية التطوير.

2-4-2- الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة العلمية من ندرة الدراسات محليا التي تناولت موضوع تطوير نظام التعويضات بالبحث والتحليل، والصعوبات والمشاكل التي واجهت القائمين على العملية وهو الأمر الذي تم تناوله في سياق هذه الدراسة. كما تم توضيح وتبسيط أبرز المفاهيم والخطوات المتبعة بما يتعلق بتطوير نظام التعويضات والحوافز. يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعا للمهتمين والباحثين في هذا المجال. يمكن الاستفادة منه في تطوير معارفهم وقدراتهم في دراسة وتقييم نظم التعويضات والحوافز ووضع المقترحات لتطويرها.

1-5- أهداف الدراسة:

1. تقييم وتحليل نظام التعويضات (بما فيها المزايا والحوافز) المعمول بها سابقا في المؤسسة قيد الدراسة.
2. تقييم وتحليل نظام التعويضات (بما فيها المزايا والحوافز) الجديدة (المعمول بها بعد التطوير) في المؤسسة قيد الدراسة.
3. وضع المقترحات للاستمرار بتطوير نظام التعويضات الجديد.

1-6- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة وذلك لتناسبه مع طبيعة البحث، وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. دراسة ومراجعة عدد من الأبحاث السابقة التي تناولت أنظمة التعويضات والحوافز.
2. تقييم نظام التعويضات والحوافز المعمول به سابقا في المؤسسة قيد الدراسة وتحديد أبرز نقاط الضعف والقصور الموجودة فيه.
3. عرض آلية وكيفية تطوير نظام التعويضات والحوافز في المؤسسة قيد الدراسة.
4. تقييم نظام التعويضات والحوافز بعد التطوير من خلال إجراء مقابلات مع المدراء المعنيين في المؤسسة.
5. وضع مقترحات لكيفية الاستمرار بتطوير نظام التعويضات والحوافز للعام القادم.

1-7- حدود الدراسة:

تناولت الدراسة نظام التعويضات والحوافز للإداريين فقط في المؤسسة قيد الدراسة، ولم تتطرق للأكاديميين (أعضاء الهيئة التدريسية والفنية). كون الرواتب للأكاديميين تخضع بشكل رئيسي للعرض والطلب ومقيدة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.

- **التعويضات والحوافز:** هي العوائد المادية وغير المادية التي تقدمها الشركات والمؤسسات لموظفيها مقابل العمل المبذول من قبلهم، والمبالغ المقدمة كتشجيع وتشجيع للعمل بجدية وإنتاجية أكبر. وتتضمن التعويضات عادة الراتب الشهري والمزايا الإضافية مثل التأمين الصحي والتقاعد والإجازات المدفوعة الأجر وغيرها، فيما تتضمن الحوافز عادة المكافآت المادية مثل العلاوات والمكافآت السنوية والعمولات، والمكافآت غير المادية مثل الترقية والتدريب والإشراف على مشاريع جديدة.

- **الهيكلية الإدارية:** هي الآلية التي تنظم بها المؤسسات والمنظمات أقسامها ووظائفها والعلاقات الوظيفية بينها، وتوضح السلطات والمسؤوليات التي يتحملها كل موظف وكيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة بشكل فعال وسليم. وتتكون من العديد من الأقسام وتختلف بحسب المؤسسة ونشاطها، ومن الأقسام الأكثر شيوعاً التي تتكون منها الهيكلية الإدارية: الهيكل التنظيمي، الوظائف والمسؤوليات، القواعد والإجراءات.

- **هيكل الرواتب:** هو عبارة عن الإطار العام الذي يأخذه نظام الرواتب والأجور في المؤسسة وما يتضمنه من درجات ومراتب وعلاوات، ويعتبر مكوناً مهماً لبرامج التعويض الفعالة. ويساعد على ضمان أن تكون مستويات الرواتب، لمجموعات الوظائف الداخلية تنافسية ونزيهة. بحيث يسمح هيكل الرواتب المصمم بشكل جيد للإدارة بمكافأة الأداء، وتطوير المهارات، مع التحكم في التكلفة الإجمالية للراتب الأساسي، من خلال توفير الحد الأقصى والأدنى للرواتب المدفوعة عن وظائف أو مواقع معينة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1- تمهيد:

تم في هذا الفصل عرض أبرز المفاهيم النظرية المرتبطة بمجال هذه الدراسة، وذلك من خلال استعراض مفهوم وأطراف نظام التعويضات وأهميتها لكل من الفرد والمؤسسة والدولة، بالإضافة لمظاهر التعويضات وأنواعها والعوامل المؤثرة عليها.

كما تم استعراض أهمية المزايا وأسس بناء وتطوير استراتيجية التعويضات وأخيراً خطوات بناء وتحديث هيكل التعويضات والأسباب التي تدعو لذلك.

2-2- تعريف التعويضات: (الظاهر، 2009، ص197)

تعرف منظمة العمل الدولية (ILO) الراتب على أنه "التعويض المادي الذي يتم دفعه للعامل من قبل صاحب العمل عن الخدمات التي يقدمها بموجب عقد العمل". ويشمل هذا التعويض جميع العناصر التي يتم دفعها للعامل، بما في ذلك الأجر الأساسي والعلاوات والمكافآت والإضافات الأخرى مثل بدل السكن والتأمين الصحي والمزايا الاجتماعية الأخرى. كما يشمل الراتب أيضاً الأجور المدفوعة للعمال المؤقتين والعمالة اليومية.

2-3- أطراف نظام التعويضات: (Lautier, 1993, p.7)

يتكون نظام التعويضات في المجتمع من العمال وأصحاب العمل والنقابات:

- **العمال:** لا ينتظر العمال من صاحب العمل الحصول على الراتب الشهري فحسب، بل يبذلون طموحات أخرى، فهم يسعون للأمان الوظيفي والاحترام والتقدير وللتطور الشخصي ولأمور كثيرة لها أهميتها في مكان العمل.

- **أصحاب العمل:** ينتظر أصحاب العمل من عمالهم وموظفيهم توقعات على المستويين الفردي والجماعي خاصة، لأن تنظيم العمل الحالي يستدعي المساهمة والتعاون في مجال العمل.

- **النقابات:** تبحث النقابات دائماً عن أنظمة تعويضات متطورة تلبي تطلعات العمال.

- يضاف إلى الأطراف الثلاثة السابقة، طرف رابع يتمثل في الدولة.

وتحظى التعويضات عموماً والأجور خصوصاً بأهمية كبيرة لدى كل الأطراف، فالعامل يعتبر الأجر مصدر دخله الأساسي، ويسعى إلى تحقيق أكبر دخل ممكن منه. أما المنظمات وشركات الأعمال فتعتبره عنصراً من عناصر التكلفة، وعليه فهي تحاول تجنب زيادته لأنه سوف يؤثر على أرباحها. وتسعى النقابات لزيادة مكاسبها لإرضاء العمال، أما الدولة فتتظر إلى الأجور على أنها جزء من النفقات ينبغي تبرير زيادته بالزيادة في الإيرادات.

2-4- أهمية التعويضات بالنسبة للفرد والمؤسسة والدولة: (شرماط، 2021، ص5) (الظاهر، 2009، ص199)

تعد الرواتب والأجور من أهم العوامل المؤثرة على الموظفين وتعزز دورهم في المجتمع، وتؤثر على الاقتصاد الوطني، وفيما يلي أهمية الرواتب والأجور بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع والدولة:

- **الموظف:** تشكل الرواتب والأجور الدخل الرئيسي للموظف، وتمكنه من تلبية احتياجاته الأساسية مثل السكن والغذاء والملابس والرعاية الصحية والتعليم وغيرها. كما تساعد الرواتب والأجور في تحقيق الاستقرار المالي للموظف وتحفيزه لتحسين أدائه في العمل.

- **المؤسسة:** تعد الرواتب والأجور من أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وتؤثر على تكاليف الإنتاج وبالتالي تدخل في تحديد سعر المنتج أو الخدمة المقدمة، ومن خلال توفير رواتب وأجور جيدة ومنافسة، يمكن للمؤسسة جذب الموظفين الموهوبين والنوعيين والحفاظ على الموظفين القيمين في الشركة.

- **المجتمع:** تعد الرواتب والأجور من أهم المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، فتحسن الأجور يؤدي إلى زيادة الدخل الشخصي للموظفين وزيادة النشاط الاقتصادي والاستهلاكي في المجتمع، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين معيشة المواطنين.

- **الدولة:** تعد الرواتب والأجور من العوامل الأساسية التي تؤثر على الاقتصاد الوطني والمالية العامة للدولة، حيث تمثل مصدراً رئيسياً للإيرادات الضريبية وتساهم في زيادة النشاط الاقتصادي والدخل القومي. كما تعد الرواتب والأجور أداة للحفاظ على الاستقرار الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة في الدولة.

2-5- مظاهر التعويضات: (Lautier, 1993, p.14)

ينظر للتعويض على أنه صفقة ذات مظاهر متعددة فهو صفقة قانونية واقتصادية ونفسية واجتماعية وسياسية وأخلاقية.

- **قانونيا:** يتحدد مستوى التعويض الذي يتقاضاه الفرد العامل من خلال عقد عمل.

- **اقتصاديا:** يتضمن عقد العمل الذي يبرم بين صاحب العمل والفرد العامل سعر الخدمة المؤجرة التي تمثل التعويض، وهذا السعر يتوقف على قوانين السوق (العرض والطلب) باعتبار اليد العاملة عنصرا من عناصر الإنتاج. غير أن عنصر الإنتاج هذا ليس كبقية العناصر الأخرى لأنه يصعب تملكه وتغييره أو التخلص منه بسهولة، فهذا العنصر له حاجاته وطموحاته ورغباته وأهدافه وسلوكه.

- **نفسيا:** يعتبر عقد العمل عقدا ماديا وعقدا نفسيا أيضا بين العامل وصاحب العمل، لأن صاحب العمل ينتظر من العامل سلوكا محددًا أو مواقف معينة نحو الأحداث، وفي الوقت نفسه يتوقع العامل من صاحب العمل سلوكا معينًا وردود فعل معينة.

- **اجتماعيا:** تعتبر المؤسسة التي يعمل فيها الفرد جماعات من الأفراد، وبالتالي فإن الفرد يتوقع أن تكون له مكانته ومركزه الاجتماعي داخل هذه الجماعات، مما يعني أن للتعويض معنى اجتماعيا لا يتوقف على مجرد الأجر البسيط الذي يحصل عليه الفرد وإنما يتعداه للحصول على ميزات أخرى، لذلك لا يمكن تجاهل الجانب التفاعلي الاجتماعي الثقافي بين الأفراد.

- **سياسيا:** هناك عدة أطراف تشارك موضوع التعويض تتمثل في المنظمات والنقابات والشركاء الاجتماعيين، وأحيانا الدولة.

- **أخلاقيا:** لا يمكن وضع نظام تعويضي فعال ومقبول إلا إذا اعتمد على العدالة بمختلف أشكالها لأن العدالة هنا هي استجابة للجانب الأخلاقي.

وبما أن للتعويضات مظاهر مختلفة، فإن كل علم يدرسها ويحددها حسب مظهرها الخاص.

2-6- أنواع التعويضات:

توجد عدة أنواع من التعويضات، ومنها المباشر (المادي) وغير المباشر (مزايا عينية):

2-6-1- التعويضات المادية: (ديسلر، 2003، ص538)

- الراتب الأساسي: وهو المبلغ الذي يتم دفعه للعامل بشكل أساسي ويتم تحديده في عقد العمل.
- العلاوات: وهي المكافآت التي يتم دفعها للعامل كمكافأة على بعض الإنجازات أو الأعمال الإضافية، وتشمل العلاوات السنوية والعلاوات الخاصة بالأداء والعلاوات الأخرى.
- الإضافات الأخرى: وتشمل بدل السكن، بدل التمثيل، بدل اللباس، خطورة العمل وغيرها. وهي تختلف بين الشركات والدول المختلفة.

2-6-2- التعويضات المادية حسب توقيت الدفع: (ديسلر، 2003، ص542)

- الأجر اليومي: وهو الأجر الذي يتم دفعه للعامل بشكل يومي، ويستخدم عادة في العمالة اليومية والعمال المؤقتين.
- الأجر الأسبوعي: وهو الأجر الذي يتم دفعه للعامل بشكل أسبوعي، ويستخدم أيضا في العمالة اليومية والعمال المؤقتين.
- الأجر الشهري: وهو الأجر الذي يتم دفعه للعامل بشكل شهري، ويستخدم عادة في الوظائف الدائمة والثابتة وتعتمده غالبية الجهات الحكومية.
- الأجر السنوي: وهو الأجر الذي يتم دفعه للعامل بشكل سنوي، ويستخدم عادة في الوظائف الدائمة والوظائف ذات الطبيعة الخاصة كالبحوث العلمية والمخبرية.

2-6-3- التعويضات العينية: (ديسلر، 2003، ص596) (كشواي، 2006، ص182) (الظاهر، 2009، ص224)

توجد العديد من التعويضات والمزايا غير النقدية التي يمكن أن تقدمها الشركات لموظفيها، ومن أبرزها:

- **التأمين الصحي:** وهو تغطية تأمينية للموظف وعائلته لتغطية تكاليف العلاج والرعاية الصحية.
- **التأمين على الحياة:** وهو تأمين يتم توفيره للموظف لحماية عائلته في حالة وفاته.
- **التدريب والتطوير:** وهو عرض من الشركة لتطوير مهارات وقدرات الموظف عن طريق تدريبات ودورات تدريبية.
- **إجازات مدفوعة الأجر:** وهي إجازات تمنح للموظف مع الحفاظ على راتبه وتشمل إجازة الأمومة وإجازة الزواج وغيرها.
- **تحسين البيئة في مكان العمل:** أي أن تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مريحة وآمنة وصحية للموظف.
- **العمل عن بعد:** وهو السماح للموظفين بالعمل من المنزل أو أي مكان آخر بدلاً من الحضور إلى مكان العمل.
- **سيارة الخدمة:** وهي سيارة تقدمها الشركة للموظف للاستخدام في العمل وأحياناً للاستخدام الشخصي.
- **مكافآت الأسهم:** وهي مكافأة تمنح للموظف عن طريق منحه حصة في أسهم الشركة كمكافأة على الأداء الممتاز.
- **تذاكر السفر:** وهي تذاكر تمنحها الشركة للموظف للاستخدام في السفر بغرض العمل أو الاستجمام.
- **خيارات العمل المرن:** وهي خيارات مثل العمل بدوام جزئي أو عدد ساعات المكتب المرنة التي تتيح للموظف إدارة وقته بشكل أفضل.

2-7- العوامل المؤثرة على التعويضات: (ديسلر، 2003، ص534) (الظاهر، 2009، ص200)

تحدد العديد من العوامل مستوى الأجور، ومن أهم هذه العوامل:

- **المهارات والخبرة:** غالباً ما تؤثر المهارات والخبرة التي يمتلكها العامل على مستوى الأجور، ففي أغلب الأحيان يحصل العاملون الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية على أجور أعلى من العمال الذين لا يمتلكون مثل تلك المهارات والخبرات.

- **القطاع الاقتصادي:** يختلف مستوى الأجور بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث يمكن أن يكون هناك فروق في المستويات الاجتماعية والاقتصادية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.

- **سوق العمل:** يعتمد مستوى الأجور بشكل كبير على عرض وطلب العمل في السوق. على سبيل المثال عندما يكون هناك الكثير من العمال والقليل من الوظائف، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأجور. وعلى العكس، عندما يكون هناك القليل من العمال والكثير من الوظائف، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الأجور.

- **العوامل الجغرافية:** يمكن أن تؤثر العوامل الجغرافية مثل المدينة والدولة والمنطقة الجغرافية على مستوى الأجور، فقد تتفاوت مستويات الأجور بين المناطق الحضرية والريفية وبين الدول المختلفة.

- **العوامل الديموغرافية:** قد تؤثر العوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي على مستوى الأجور، حيث يحصل الرجال على أجور أعلى من النساء في بعض المجالات وغالباً ما يحصل الأشخاص الذين يمتلكون مؤهلات تعليمية عالية على أجور أعلى.

- **القوانين والتشريعات:** يتأثر مستوى الأجور بالتشريعات والقوانين التي تحكم العمل، مثل قوانين الحد الأدنى للأجور وقوانين العمل المنصف.

2-8- أهمية المزايا بالنسبة للموظف والمؤسسة: (ديسلر، 2003، ص616)

تلعب المزايا العينية دوراً هاماً في جذب والاحتفاظ بالموظفين في الشركات، حيث تعد من العوامل المهمة التي ينظر إليها الموظفون عند البحث عن وظائف جديدة أو البقاء في وظائفهم الحالية. وفيما يلي بعض الأسباب التي تبين أهمية المزايا العينية بالنسبة للموظف والمؤسسة:

- **تحسين جودة الحياة:** توفر المزايا العينية للموظفين بعض الخدمات والمنافع التي تحسن جودة حياتهم، مثل التأمين الصحي والرعاية الصحية والإجازات المدفوعة الأجر والتدريب والتطوير.

- **زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين:** توفر المزايا العينية للموظفين بعض الراحة والتحفيز والتشجيع على العمل بجد وإنتاجية أكثر، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والإنتاجية.

- **تحسين مستوى الولاء:** يشعر الموظفون بالولاء والإخلاص للشركة إذا أدركوا بأن الشركة تهتم بمصالحهم الشخصية وتقدم لهم المزايا العينية، وتعمل على تحسين جودة حياتهم ورفاهيتهم.

- **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** تساعد المزايا العينية في جذب المواهب والكفاءات العالية والاحتفاظ بها، حيث يرغب الموظفون الموهوبون بالعمل في الشركات التي تقدم لهم المزايا العينية والتي تهتم برفاهيتهم.

- **تحسين سمعة الشركة:** تعمل المزايا العينية على تحسين سمعة الشركة وجعلها تبدو كشركة تهتم بالموظفين وتحرص على رفاهيتهم وصحتهم وراحتهم، مما يساعد على جذب المزيد من المواهب والعملاء.

- **تحسين الربحية:** يمكن أن تؤدي المزايا الجيدة إلى تحسين الربحية في المنظمة، حيث تقوم بتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم وبالتالي تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن الاستقالات المتكررة وتكاليف إعادة التوظيف.

2-9- أسس بناء وتطوير استراتيجية التعويضات: (كشواي، 2006، ص168)

- **الأهداف الواضحة:** يجب أن يتوفر لدى المؤسسة صورة واضحة عن الأهداف العامة لها، وربط تلك الأهداف وطريقة إنجازها مع سياسة التعويضات، على سبيل المثال إذا كان الهدف العام للمؤسسة زيادة الحصة السوقية فإن انعكاس ذلك على التعويضات يتبين من خلال زيادة الدعم للقطاعات والأقسام التي تؤثر بشكل مباشر على هذا الهدف.

- **ربط استراتيجية التعويضات بعملية تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر هذا البند مكمل للبند السابق، فبعد تحديد الأهداف العامة للمؤسسة يأتي دور إدارة الموارد البشرية لتحديد الأقسام المطلوبة منها بشكل رئيسي تحقيق الأهداف الفرعية ومن ثم الهدف العام للمؤسسة، وتحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة، وأخيرا تحديد التعويضات الجيدة لجذب العناصر المؤهلة، وضمان أن العوائد المقدمة سوف تسهم بتحفيز الموظفين ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة.

- **أثر المتغيرات الاقتصادية العامة:** تؤثر قدرة المؤسسة على جذب الموظفين والحفاظ عليهم بشكل مباشر على هيكل التعويضات. كما تلعب الحالة الاقتصادية العامة للبلد الذي تعمل به المؤسسة دورا هاما في هذا البند، ففي حالة الانكماش الاقتصادي وانخفاض الأعمال تصبح التعويضات عبئا على المؤسسة مع انخفاض أعمالها، وعلى العكس في حالات الانتعاش والرواج الاقتصادي تسعى المؤسسات لزيادة معدلات التوظيف ورفع التعويضات المقدمة للموظفين لمواكبة التوسع في الطلب المواكب للانتعاش الاقتصادي، وعليه يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار أن يتمتع هيكل التعويضات بمستوى معين من المرونة بما يتوافق مع الوضع الاقتصادي الراهن.

- **الموارد المتاحة:** وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار وضع المؤسسة المالي ومدى قدرتها على التوسع في التعويضات دون أن تدخل في مرحلة العسر المالي والتخلف عن السداد مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة من حيث السمعة والملاءة المالية والعلاقة مع العملاء والموردين، عدا عن الضرر الذي يلحق بالموظفين نتيجة تأخر صرف مستحقاتهم.

2-10- الأسباب التي تدعو لتحديث هيكل التعويضات: (ديسلر، 2003، ص543-552)

- التغيرات في تكاليف المعيشة: قد يؤدي ارتفاع تكاليف المعيشة إلى زيادة الضغط على الموظفين للحصول على تعويضات أعلى، ويمكن أن يفرض ذلك على الشركات تحديث هيكل التعويضات لتوفير رواتب وأجور تتفق مع متطلبات الموظفين ومستوى الأسعار العام.

- المنافسة في السوق: قد يؤدي التنافس في السوق إلى زيادة الحاجة إلى فتح باب التوظيف والاحتفاظ بالموظفين المتميزين، ويمكن أن يفرض ذلك على الشركات تحديث هيكل التعويضات لتعزيز تنافسيتها في السوق.

- التغيرات التكنولوجية: قد تؤدي التغيرات المتعلقة بالصناعة والتكنولوجيا إلى زيادة الحاجة إلى تحديث هيكل التعويضات لتوفير رواتب وأجور تتفق مع متطلبات تلك التغيرات ومواكبتها.

- تطوير المهارات: قد يؤدي تطوير المهارات والتدريب المستمر للموظفين إلى زيادة الحاجة إلى تحديث هيكل التعويضات لتوفير رواتب وأجور تتفق مع مهارات وخبرات الموظفين.

- الضغوط النقابية: قد تفرض الضغوط النقابية على الشركات تحديث هيكل التعويضات لتلبية مطالب الموظفين وضمان العدالة والإنصاف في توزيع الرواتب والأجور.

- التطوير المؤسسي: قد ترغب الشركات في تحديث هيكل التعويضات لتحسين الأداء المؤسسي وتشجيع الابتكار والإنتاجية للموظفين.

2-11-خطوات بناء هيكل تعويضات: (ديسلر، 2003، ص554-568) (الظاهر، 2009، ص207)

بناء هيكل التعويضات يتطلب اتخاذ عدة خطوات وإجراءات، وفيما يلي نستعرض بعض الخطوات الرئيسية لبناء هيكل التعويضات:

1- تحديد الوظائف والأدوار: تبدأ المرحلة الأولى ببناء هيكل إداري، وذلك بتحديد الوظائف المختلفة والأدوار المتعلقة بكل وظيفة، ووصف مهام كل وظيفة والمتطلبات والمؤهلات اللازمة لتلك الوظيفة.

2- تحديد مستويات الرواتب: تقوم الشركة بتحديد مستويات الرواتب المختلفة بناء على الوظائف المحددة، وبناءً على متطلبات المؤهلات اللازمة ومستوى الخبرة والأداء.

3- تحديد الأعمال والمسؤوليات: تحديد الأعمال والمسؤوليات لكل مستوى في الرواتب، أي الأعمال المطلوب القيام بها في كل وظيفة والمستوى الأدنى من المهارات المطلوبة لتلك الوظيفة.

4- وضع سياسات الرواتب والأجور: وهي المرحلة النهائية، حيث يتم تحديد سياسات الرواتب والأجور بما في ذلك المزايا والحوافز والعلاوات والمزايا الأخرى التي يحصل عليها الموظفون، وتحديد ما إذا كانت الأجور ستكون ثابتة أم متغيرة وفقاً للأداء. وكذلك تحديد السياسات المتعلقة بالترقيات والرفع في الأجر.

5- مراجعة وتحديث هيكل التعويضات: حيث تقوم الشركة بمراجعة وتحديث هيكل التعويضات بشكل دوري لضمان أنه يتفق مع احتياجات الشركة والموظفين وبأخذ بعين الاعتبار التغيرات في الاقتصاد الكلي والمنافسة والتقدم التكنولوجي.

2-12- خطوات تحديث هيكل التعويضات: (الظاهر، 2009، ص202)

يساعد تحديث هيكل التعويضات بشكل دوري على ضمان أن الرواتب والأجور في الشركة تتفق مع احتياجات السوق والمنافسة والتقدم التكنولوجي، وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحديث هيكل التعويضات بشكل دوري:

1- إجراء دراسة مقارنة بالسوق: يمكن إجراء دراسة مقارنة بالسوق لمعرفة ما إذا كانت الرواتب والأجور في الشركة تتفق مع المعايير العامة، وتحديد إذا ما كانت هناك حاجة لتحديث هيكل التعويضات لتعزيز تنافسية الشركة في السوق.

2- تقييم أداء الموظفين: يمكن تقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتحديث الرواتب والأجور بناءً على الأداء الفردي والجماعي.

3- التحديث التلقائي: يمكن إضافة زيادة رواتب تلقائية بمعدلات محددة من الزمن مثل كل سنة أو كل 6 أشهر، وذلك بناءً على اتفاقيات العمل والسياسات الداخلية.

4- تحديد الأولويات: يمكن تحديد الأولويات وتحديد الأقسام والموظفين الأكثر أهمية والذين يحتاجون إلى تحديث في الرواتب والأجور، وذلك بناءً على احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

5- التحديث بناءً على التكاليف: يمكن تحديث الرواتب والأجور بناءً على الميزانية المتاحة وتقييم التكاليف اللازمة لتحديث هيكل التعويضات.

6- مراجعة هيكل التعويضات بشكل دوري: يجب على الشركة مراجعة هيكل التعويضات بشكل دوري لتحديث الأرقام والمتطلبات والإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور.

الفصل الثالث

الدراسة العملية

3-1- تمهيد:

كما في أي مؤسسة، فإن نظام التعويضات والحوافز بحاجة للتحديث المستمر، لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل والتغيرات في العبء الوظيفي وطبيعة العمل للعاملين والأقسام، ولعل الدافع الأبرز حالياً هو مواكبة التضخم الحاصل وتقلبات سعر الصرف والحفاظ على الكوادر البشرية المميزة وتخفيض معدل التسرب الوظيفي قدر الإمكان. لكل هذه الأسباب تم توجيهه في المؤسسة قيد الدراسة (وهي إحدى الجامعات الخاصة في سوريا والتي سيتم الإشارة إليها فيما يلي "المؤسسة قيد الدراسة") بتطوير نظام التعويضات والحوافز للعام الدراسي الحالي، وتم تكليف فريق يضم عدة مدراء لذلك.

3-2- نظام التعويضات والحوافز المعمول به سابقاً:

لم يتم تحديث نظام التعويضات والحوافز المعمول به في المؤسسة منذ سنوات، وكان هذا النظام مبني بشكل رئيسي كالاتي:

- الراتب التأميني هو الأساس.
- تعويضات كمبلغ ثابت للمدراء ومدراء الأقسام ورؤساء الدوائر والشعب.
- تعويضات (طبيعة العمل - الانتقال - التمثيل) ثابتة للمدراء ومدراء الأقسام ورؤساء الدوائر والشعب ولموظفي الأقسام التي لها طبيعة عمل تتطلب بعض المهارات أو الدقة وغيرها من الأمور (لا يوجد إطار واضح لها).
- تعويض العمل الإضافي (أيام العطلة الأسبوعية للمؤسسة - أيام العطل الرسمية - بعد انتهاء الدوام الرسمي خلال أيام الدوام).
- مكافآت تصرف خلال فترات متفاوتة في حال بذل جهود مميزة من قبل القسم أو موظفين معينين، أو عند وجود ضغط موسمي للعمل (مؤتمر معين - فترة الامتحانات وغيرها).
- بعض التعويضات الخاصة التي تصرف بشكل شهري نتيجة توجيه من الإدارة العليا في المؤسسة.

الزيادات على هذه البنود والتعويضات كانت تتم كآلاتي:

- زيادات سنوية على الراتب التأميني وفق النسب المحددة ضمن قانون العمل (3-5-7-9) %.
- زيادات سنوية على تعويضات المدراء.
- زيادات بشكل غير منتظم على التعويضات الأخرى.

3-3- تقييم نظام التعويضات المعمول به سابقاً:

- الزيادة السنوية على الراتب التأميني كانت بنسبة كبيرة جدا ثابتة (9%) لجميع العاملين بغض النظر عن التقييم أو عن أي مؤشرات أخرى (كفاءة - التزام بالدوام - انتماء وغيرها).
- قيمة التعويضات للمدراء ومدراء الأقسام ورؤساء الدوائر والشعب كانت موحدة لجميع المناصب الوظيفية وفق التسلسل الآتي (المدراء الرئيسيين - مدراء أقسام - رؤساء الدوائر والشعب) دون الأخذ بعين الاعتبار اختلاف العبء الوظيفي بين الأقسام أو الدوائر والشعب أو الاختلاف في الكفاءة والأداء، كما تم احداث بعض الشعب الوهمية في بعض الأقسام واسنادها لموظفين معينين لتمكينهم من الاستفادة من هذا التعويض.
- طريقة احتساب العمل الإضافي كانت تتم وفق قوائم (يتم اعدادها بشكل يدوي) ترفع من مدراء الأقسام والدوائر للمدير الإداري، حيث أن هذه القوائم كانت غير عادلة وتخضع للعلاقات الشخصية بشكل كبير. ومؤخراً تم اعتبار أن المدراء الرئيسيين وبعض مدراء الأقسام والموظفين محققين لعدد ساعات الدوام الإضافي القصوى المسموح بها (كزيادة ثابتة غير صريحة في الراتب) وبشكل غير مدروس أو مؤطر وكان هناك دور للجانب الشخصي في الاختيار. مما سبب نقمة كبيرة لدى بقية المدراء والموظفين والشعور بعدم العدالة والمساواة.
- تعويضات (طبيعة العمل - الانتقال - التمثيل) كانت مختلفة بين أقسام لها نفس العبء الوظيفي ومتشابهة لحد كبير في طبيعة العمل (شؤون الطلاب - الامتحانات على سبيل المثال) وكان هناك اختلاف أحيانا بين موظفي القسم ذاته.

- كما أن هذه التعويضات (طبيعة العمل - الانتقال - التمثيل) كانت عشوائية بشكل كبير (موضوعة في بعض الأحيان حسب الموظف ولمراعاته وليس بشكل موحد حسب القسم الذي يتبع له)، ولم يتم مراجعتها أو إعادة تأطيرها حسب الأقسام خلال السنوات السابقة (هناك تفاوت كبير بين قيمة هذه التعويضات وبعضها غير محدث منذ سنوات).

- المكافآت كانت تصرف من خلال قائمة ترفع من قبل المدير المباشر لأحد أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة. والذي غالباً لا يكون لديه الاطلاع الكامل والكافي لطبيعة العمل المنجز، عدا عن أن بعض الأقسام التي ليس لديها صلة تواصل مع الإدارة العليا لا يصرف لها مكافآت لفترات طويلة على الرغم من أن بعض الأعمال تتطلب ذلك.

بالإضافة لذلك فإن المكافآت كانت تتبع أحيانا للتحيز والعلاقات الشخصية للمدير المباشر، كما أنها أحد أسباب الشعور بعدم العدالة والمساواة سواء بين موظفي القسم ذاته أو مع موظفي بقية الأقسام.

وكان أحد الآثار السلبية لنظام المكافآت السابق هو أن بعض الموظفين كانوا يشترطون رفع أسماءهم في جداول المكافآت قبل البدء بالأعمال الاضطرارية أو المستعجلة (وفي بعض الأحيان حتى الأعمال الروتينية التي تتدرج ضمن سياق العمل) رغم الضرورة والحاجة الملحة لإنجاز العمل بأقصى سرعة.

- التعويضات الخاصة التي تصرف بشكل شهري نتيجة توجيه من الإدارة العليا، كانت تتم غالباً من خلال الطلب بشكل فردي أو بشكل جماعي من مدير القسم لموظفي القسم (الكل أو البعض أحياناً).

وقد شكلت هذه التعويضات أحد المشاكل الرئيسية في الآلية السابقة، نتيجة الإحراجات التي كانت تمارس على الإدارة العليا، واعتماد التعويضات أو القيم المقترحة دون وجود ما يثبت أحقية الموظف أو القسم لها، مما أدى لإحداث فوضى وعدم توازن في قيم الرواتب ومدى عدالتها بين الأقسام أو حتى الموظفين، عدا عن أن ذلك دفع الكثير من الموظفين لفتح قنوات تواصل مع الإدارة العليا للحصول على مثل هذه التعويضات بشكل فردي ودون وجود أي أحقية لذلك في أغلب الأحيان.

- لم يكن موجود هيكل للتعويضات (سلم للرواتب والأجور) واضح أو مبني بطريقة هيكلية ويمكن الرجوع إليه، إنما مجموعة من القرارات والتوجيهات والبدلات وقرارات الزيادات السنوية.

- الراتب الإجمالي النهائي هو عبارة عن الراتب التأميني بالإضافة لمجموعة من التعويضات الغير منسجمة والمصروفة أو المعتمدة من أكثر من جهة. وقد يكون التعويض معتمد لنفس طبيعة العمل أو الجهد مرتين نتيجة تعدد القرارات والجهات.

- كل ما سبق أدى إلى ظهور حالات لموظفين بنفس القسم وبنفس العبء الوظيفي والأقدمية ولكل منهم راتب مختلف.

3-4- نظام التعويضات والحوافز الجديد:

لمواكبة التطورات ومعدلات التضخم الحاصلة ولتلافي نقاط الضعف والقصور الموجود في نظام التعويضات السابق، تم الطلب من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بإعادة بناء نظام التعويضات والحوافز مع بداية العام الدراسي الحالي وتم تشكيل لجنة من المدراء الرئيسيين مخصصة لذلك، مع التأكيد على ضمان أن يحقق نظام التعويضات الجديد العدالة والإنصاف من جهة والحفاظ على الكوادر المميزة والخبرات الموجودة في المؤسسة من جهة أخرى.

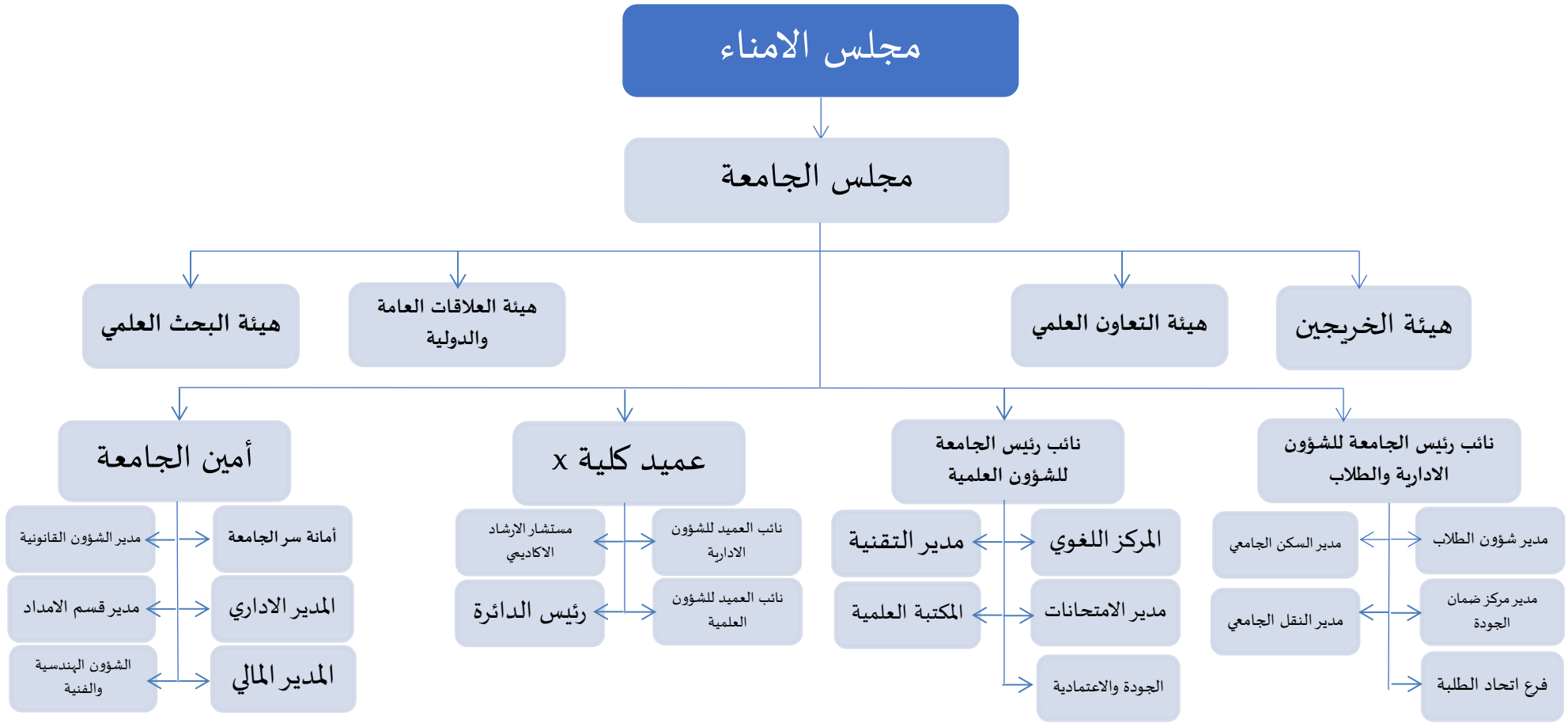
تم وضع نظام التعويضات والحوافز ضمن مدة قصيرة جدا (حوالي الثلاثة أشهر) بسبب الطلب المتأخر من الإدارة.

تم إعادة بناء نظام التعويضات والحوافز من خلال جانبين رئيسيين وهما التعويضات المادية المباشرة (الرواتب والأجور والمكافآت) والتعويضات غير المادية (المزايا).

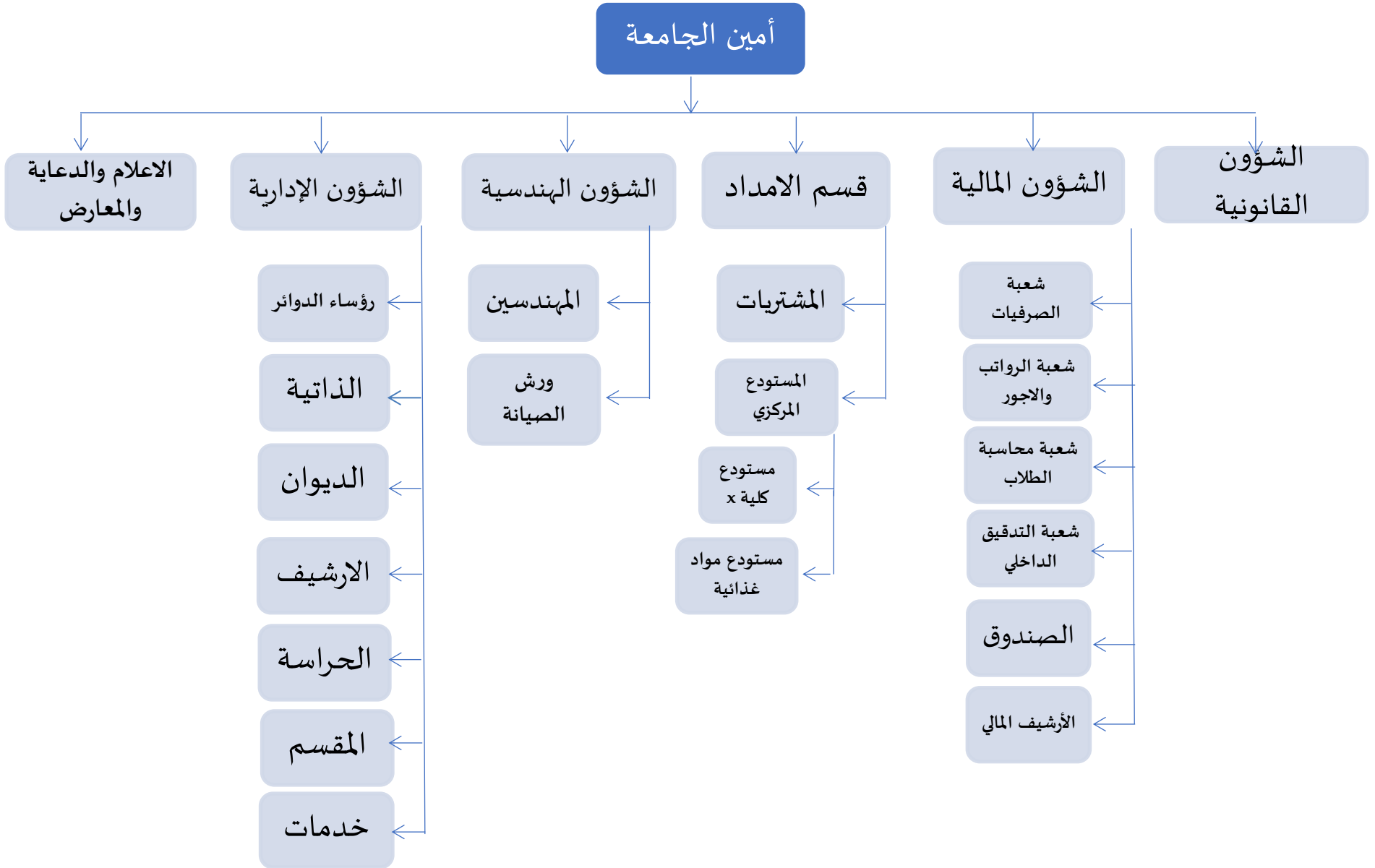
3-4-1- بناء هيكل التعويضات:

تم العمل على إنشاء هيكل التعويضات (سلم الرواتب والأجور) عبر الخطوات التالية:

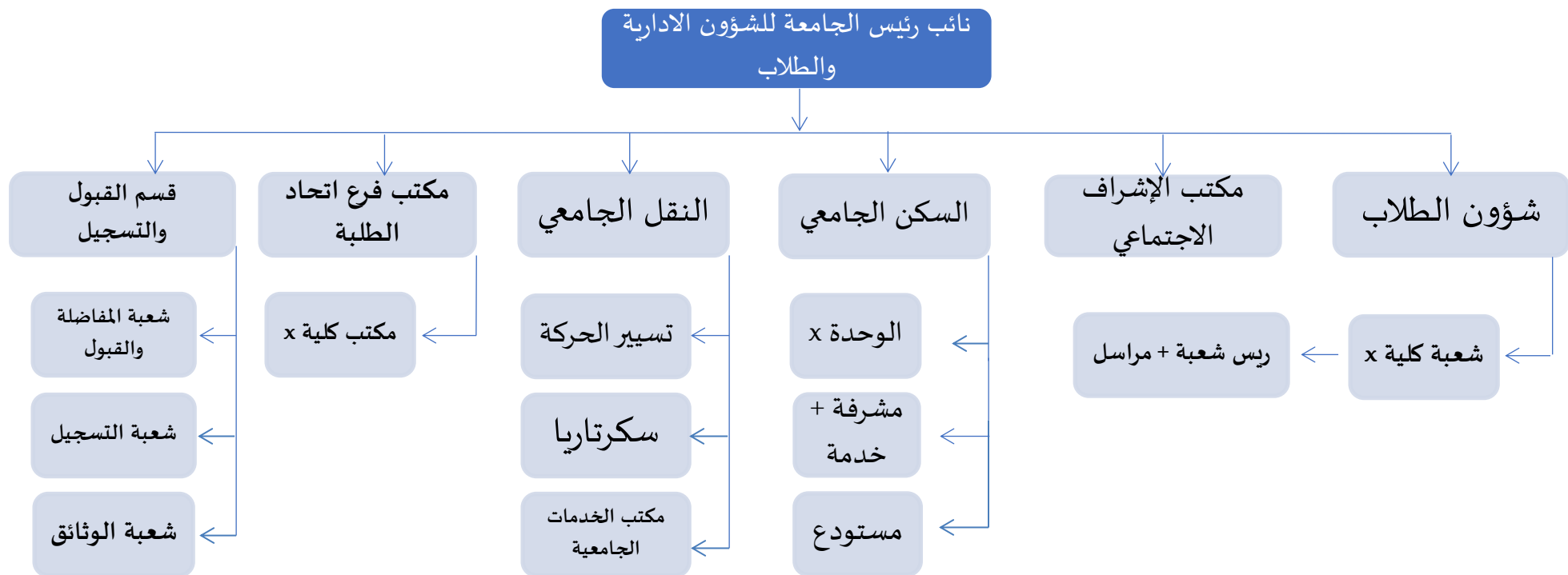
1- دراسة الهيكليات القائمة للمؤسسة والتي سيتم استعراض أبرزها فيما يلي (الأشكال من (3-1) إلى (3-5))



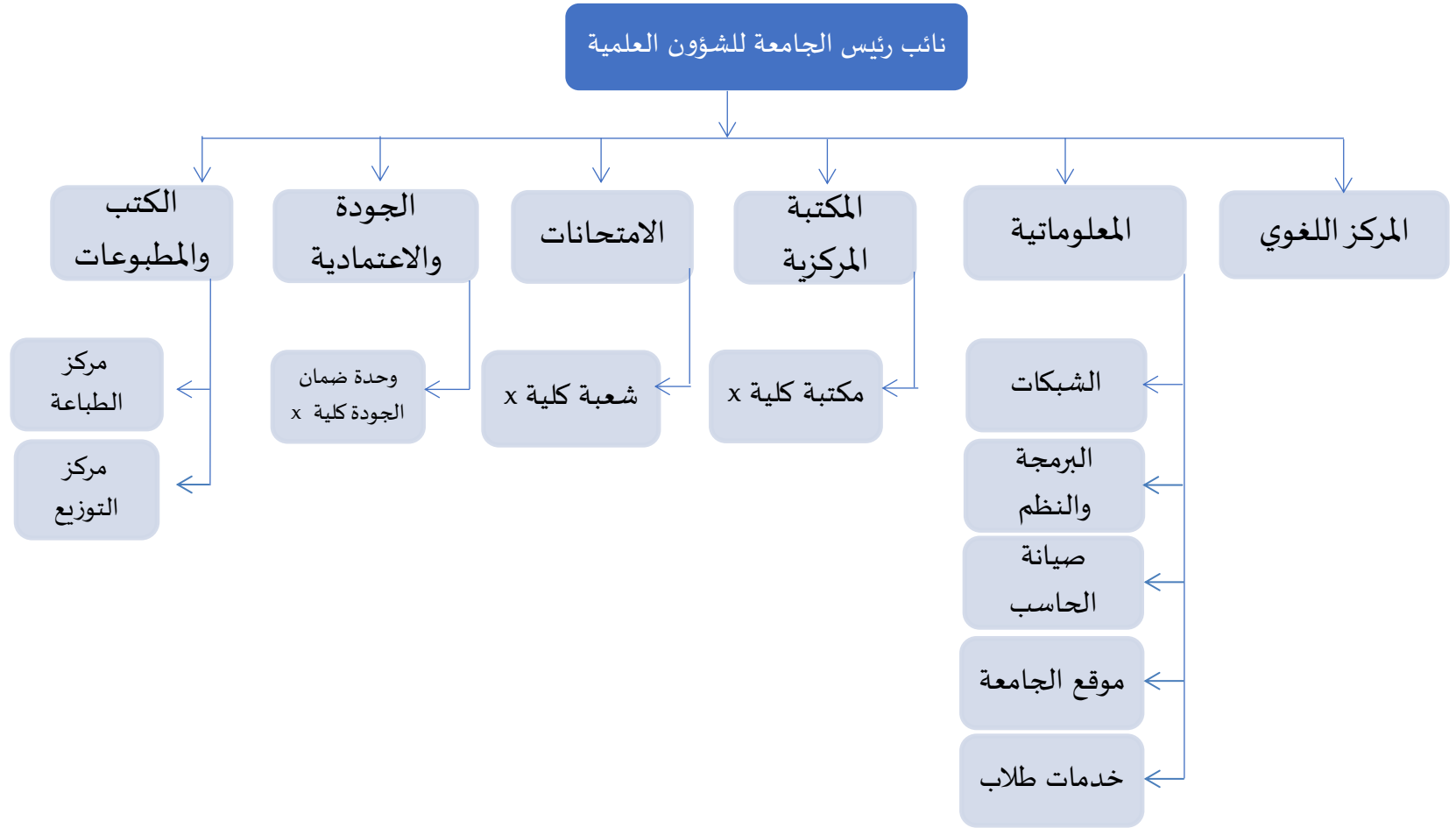
الشكل (1-3) هيكلية مختصرة رئاسة الجامعة



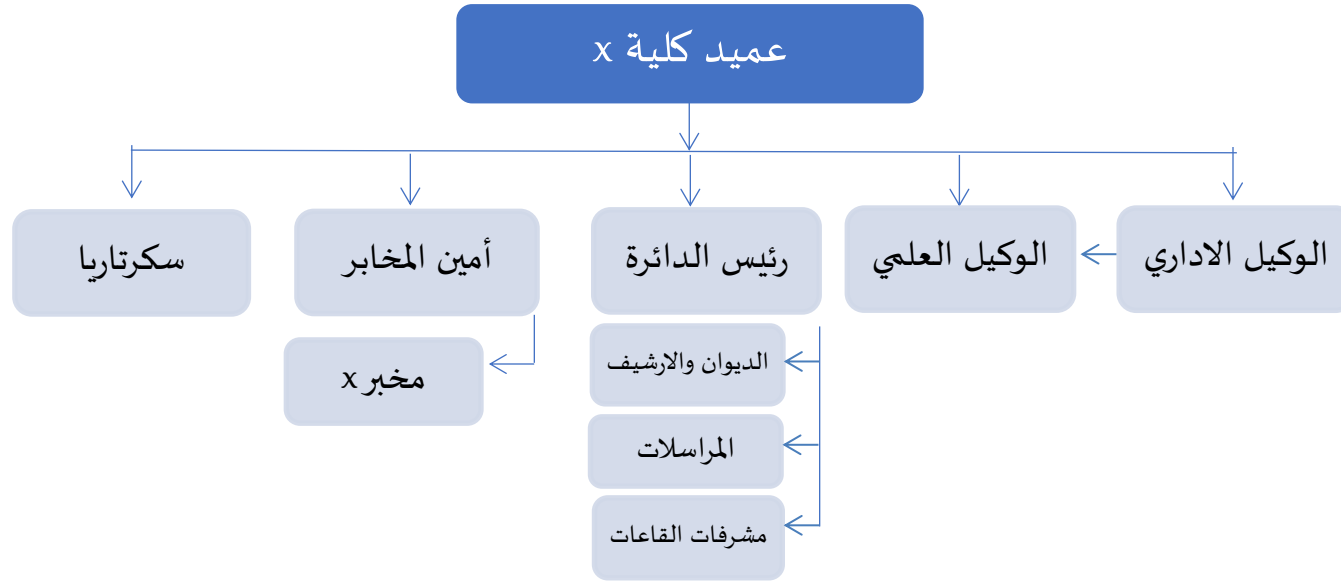
الشكل (2-3) هيكلية مختصرة أمانة الجامعة



الشكل (3-3) هيكلية مختصرة نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب



الشكل (3-4) هيكلية مختصرة نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية



الشكل (3-5) هيكلية مختصرة كلية (X)

2- دراسة التوصيف الوظيفي الموجود في المؤسسة، وفيما يلي سيتم استعراض نماذج من بطاقات التوصيف الوظيفي الموجود في المؤسسة:

- الجدول (1-3) بطاقة توصيف وظيفي (مدير المكتب الهندسي)
- الجدول (2-3) بطاقة توصيف وظيفي (أمين الصندوق)
- الجدول (3-3) بطاقة توصيف وظيفي (مدير الامتحانات المركزية)
- الجدول (4-3) بطاقة توصيف وظيفي (مشرف نظافة)

بطاقة توصيف وظيفي

	الرمز الوظيفي	مدير المكتب الهندسي	التسمية الوظيفية
	الفئة / الدرجة	إدارة متوسطة	التصنيف الوظيفي
		أمين الجامعة	التبعية المباشرة
ينوب عن أمين الجامعة فيما يتعلق بالإشراف العام على أمور المباني والحدائق والتجهيزات التابعة للجامعة من عمليات تنظيف وتركيب ومتابعة وصيانة			الوصف العام للوظيفية
إجازة جامعية في أحد فروع الهندسة (المعمارية أو الميكانيكية أو الكهربائية أو المدنية)		المستوى العلمي	المؤهلات
خمس سنوات في إدارة الصيانة للمنشآت ويفضل من لديه خبرة في المنشآت التعليمية		الخبرة	
سمعة علمية واجتماعية جيدة / قوة شخصية / مظهر حسن / لباقة		الشخصية	
يعين من قبل رئيس الجامعة وفق الإجراءات الناضجة			التعيين
الاطلاع على كافة الأنظمة المتعلقة بعمله			المهارات
مهارات التواصل			
مهارات الإشراف والمتابعة			
المعرفة الجيدة بمواصفات التجهيزات الكهربائية والميكانيكية			
المعرفة باللغة الانكليزية			
فكري			طبيعة العمل
مسؤولية			
تمثيلي			
إمكانية السفر			
العمل لساعات طويلة			
المهام والمسؤوليات الرئيسية			
1.	ممارسة جميع الصلاحيات المحددة له في الأنظمة المعتمدة لتنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الجامعة الموجهة إليه من نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية وشؤون الطلاب وأمين الجامعة حسب الاختصاص		
2.	ترشيح أسماء العاملين المطلوب تعيينهم بقسمه ووضع برنامج التدريب والتعليم المستمر للعاملين بالقسم		
3.	رفع التقارير الدورية عن نشاطات قسمه		
4.	وضع دليل إجراءات العمل الخاص بالأجهزة والتجهيزات والعمل على تحديثه بين الحين والآخر		
5.	الإشراف على تطبيق برنامج السلامة العامة أثناء العمل		
6.	التنسيق بين الأقسام المختصة لتوفير المواد والأدوات والأجهزة اللازمة لعمليات الصيانة		
7.	التنسيق مع اقسام الجامعة لتطبيق برامج العمل اليومية بما يخص الصيانة وحل المشاكل الطارئة		
8.	وضع برامج الصيانة الوقائية والتفتيش المستمر على كافة أجهزة الجامعة والبنية التحتية الخاصة بالتشغيل		

بطاقة توصيف وظيفي

	الرمز الوظيفي	أمين الصندوق	التسمية الوظيفية
	الفئة / الدرجة	إدارة فرعية	التصنيف الوظيفي
		المدير المالي	التبعية المباشرة
	القيام بالحركات المالية للجامعة وفق الإجراءات الناظمة		الوصف العام للوظيفية
	إجازة في المحاسبة أو التمويل والمصارف أو معهد تقاني محاسبة أو تمويل ومصارف	المستوى العلمي	المؤهلات
	سنتان على الأقل في أمانة الصندوق	الخبرة	
	سمعة جيدة / مظهر حسن / شدة ملاحظة / دقة / لباقة	الشخصية	
	يعين من قبل رئيس الجامعة وفق الإجراءات الناظمة		التعيين
	الاطلاع على كافة الأنظمة المالية والمحاسبية		المهارات
	القدرة على الاتصال وإقامة علاقات طيبة مع الآخرين		
	إجادة العمل على برامج المحاسبة		
	الدقة والقدرة على التحليل		
	معرفة جيدة بنظام الأتمتة للجامعة		
		فكري	طبيعة العمل
		مسؤولية	
		إمكانية السفر	
		العمل لساعات طويلة	
المهام والمسؤوليات الرئيسية			
1.	ممارسة جميع الصلاحيات المحددة له في الأنظمة المعتمدة لتنفيذ قرارات وتوصيات وتوجيهات رئيس الجامعة الموجهة إليه من خلال المدير المالي حسب الاختصاص		
2.	تولي امانة الصندوق وحفظ الأموال واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك		
3.	تحصيل الرسوم والأجور المترتبة على الطلاب وفق التعليمات الناظمة		
4.	دفع الفواتير والمستندات المالية المترتبة على الجامعة بعد مراجعتها وتدقيقها		
5.	إعداد كشف الصندوق اليومي ووضع النقد المتحصل في البنك المعتمد		
6.	قبض إيرادات الجامعة من مختلف المصادر		
مراجعة	اعتماد	إعداد	
رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب		الشؤون الإدارية

بطاقة توصيف وظيفي

	الرمز الوظيفي	مدير الامتحانات المركزية	التسمية الوظيفية
	الفئة / الدرجة	إدارة متوسطة	التصنيف الوظيفي
	نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية		التبعية المباشرة
	ينوب عن نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية فيما يتعلق بالإشراف العام على الامتحانات		
	إجازة جامعية	المستوى العلمي	المؤهلات
	خمس سنوات في العمل الاداري ويفضل من لديه خبرة في المؤسسات التعليمية	الخبرة	
	سمعة علمية واجتماعية جيدة /قوة شخصية /مظهر حسن /لباقة	الشخصية	
	يعين من قبل رئيس الجامعة وفق الإجراءات الناظمة		
	الاطلاع على كافة الأنظمة المتعلقة بالنظام التعليمي والامتحانات وشؤون الطلاب وقرارات مجلس التعليم العالي ومجلس الجامعة والمجالس الجامعية ذات الصلة		
	مهارات التواصل		
	مهارات الإشراف		
	القدرة على الإدارة		
	تحمل ضغط العمل		
	فكري		
	مسؤولية		
	إمكانية السفر		
	العمل لساعات طويلة		
المهام والمسؤوليات الرئيسية			
1.	ممارسة جميع الصلاحيات المحددة له في الأنظمة المعتمدة لتنفيذ قرارات وتوجيهات وتوصيات رئيس الجامعة ومجلس الجامعة الموجهة إليه من نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية حسب الاختصاص		
2.	التنسيق مع شعب الامتحانات وشؤون الطلاب في الكليات		
3.	التدقيق في كافة المعطيات الواردة من الكليات وإبلاغ نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية عن أي خلل وتحديد المسؤولية والعمل على معالجته		
	مراجعة	اعتماد	إعداد
	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب	الشؤون الإدارية

بطاقة توصيف وظيفي		
التسمية الوظيفية	مشرف نظافة	الرمز الوظيفي
التصنيف الوظيفي	عامل متوسط	الفئة / الدرجة
التبعية المباشرة	رئيس قسم الخدمات	
الوصف العام للوظيفية	الإشراف على أعمال تنظيف المباني والحدائق التابعة للجامعة	
المؤهلات	المستوى العلمي	شهادة ثانوية (على الأقل) ودورة لمدة ثلاثة أشهر في أعمال التنظيف
	الخبرة	خبرة سابقة لمدة سنة في أعمال النظافة
	الشخصية	سمعة جيدة / قدرة على الإشراف والمتابعة/ مظهر حسن /لباقة
التعيين	يعين من قبل رئيس الجامعة واقتراح مدير الموارد البشرية وفق الأنظمة، والمؤقت يعين من قبل أمين الجامعة	
المهارات	المعرفة الجيدة بإجراءات العمل وطرق السلامة العامة	
	القدرة على الإشراف والمتابعة المستمرة	
	القدرة على استعمال كافة المنظفات والمحاليل والمبيدات	
	القدرة على التعامل مع الآلات والمعدات المستعملة	
	القدرة على التواصل وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين	
طبيعة العمل	إشراف	
	عضلي بشكل جزئي	
	العمل لساعات طويلة	
المهام والمسؤوليات الرئيسية		
1.	القيام بجولات على مرافق وأقسام الجامعة المكلف بمتابعتها للتأكد من نظافتها	
2.	إعداد تقرير النظافة اليومي ورفعها إلى رئيس القسم	
3.	وضع برنامج العمل اليومي والاسبوعي ومراقبة تنفيذ برامج النظافة الدورية	
4.	التنسيق مع عمال النظافة التابعين له للتأكد من تواجد كل منهم في مكان عمله وتطبيقه لإجراءات العمل	
5.	تقييم مستوى أداء عمال النظافة التابعين له ورفع التوصيات إلى رئيس القسم	
6.	تدريب عمال النظافة التابعين له على كيفية استعمال مواد وأدوات وأجهزة التنظيف وكيفية تطبيق دليل إجراءات العمل وإجراءات السلامة العامة	
7.	جدولة الإجازات السنوية لعمال النظافة التابعين له	
إعداد	اعتماد	مراجعة
الشؤون الإدارية	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب	رئيس الجامعة

3- إجراء تحليل للعمل من خلال القيام بعدد من المقابلات مع مدراء الأقسام الرئيسية لمعرفة طبيعة ومتطلبات العمل في القسم ومعرفة العبء الوظيفي لكل منصب بشكل أكثر دقة.

4- بالاعتماد على الهيكليات السابقة وبطاقات التوصيف الوظيفي والمقابلات التي تم إجراؤها مع مدراء الأقسام لتحديد العبء الوظيفي، تم تقسيم المناصب الوظيفية ضمن المؤسسة إلى مستويات. حيث تم تحديد المناصب الوظيفية التي يجب أن يكون لها نفس مجال الراتب (بناء أساس سلم الرواتب) كما هو موضح في الجدول ((3-5) السويات الإدارية).

5- بعد بناء الجدول، تم توزيع الموظفين إفراديا ضمن السويات الإدارية حسب المناصب الوظيفية.

التصنيف	أبرز الأقسام ضمن السوية						الصفة الإدارية	السوية
-	مجلس الأمناء						الإدارة العليا	سوية أولى
	رئيس الجامعة							
-	أمين الجامعة			نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب			إدارة عامة	سوية ثانية
-	الاستشاريين الهندسيين	مدير المكتب الهندسي	رئيس قسم الخدمات الجامعية	رئيس قسم المعلوماتية	رئيس قسم الشؤون المالية	رئيس قسم الشؤون الإدارية	إدارة تنفيذية	سوية ثالثة
-	رئيس قسم الامتحانات	مدير مكتب رئاسة الجامعة	مدير العلاقات العامة	مدير النظام الرقمي	رئيس قسم المبيعات	رئيس قسم محاسبة الطلاب	إدارة تنفيذية فرعية	سوية رابعة
A-B-C-D	مدير قسم الحراسة	مدير وحدة في السكن الجامعي	إدارة قسم المستودعات	رئيس شعبة الصندوق	رئيس دائرة	معتد الرواتب والأجور	إدارة داخلية	سوية خامسة
			مدير التدقيق المالي	مدير شؤون الطلاب	مدير الشبكات	مدير الشؤون القانونية		
A-B-C-D	مهندسو المباني	قسم المالية	أمناء المخابر	مدراء شعب الامتحانات	أمناء المستودعات	مدراء شعب شؤون الطلاب	صفة إدارية 1	سوية سادسة
				موظف إداري يحمل طبيعة عمل خاصة		مدراء فرعيون		
A-B-C-D	موظفون إداريون	مشرفة نظافة	ديوان	سكرتاريا	مشرف مخبر	مشرف قاعة	صفة إدارية 2	سوية سابعة
				مشرفات السكن	قسم القبول والتسجيل	المكتبات		
A-B-C-D				عاملة خدمة	حراسة	عامل فني	صفة فنية	سوية ثامنة

- فيما يلي نقاط توضيح متممة عن السويات الإدارية:

البيان	الشريحة
أعلى سوية إدارية. القرارات الاستراتيجية. العلاقة مع الجهات الخارجية	الإدارة العليا
الربط بين الإدارة العليا وبقية السويات. اتخاذ القرارات الداخلية العامة ومتابعتها	الإدارة العامة
تنفيذ القرارات العليا. اتخاذ قرارات خاصة ضمن الإدارات ومتابعة تنفيذها	الإدارة التنفيذية
تشبه الإدارة التنفيذية على مستوى إداري أضيق	إدارة تنفيذية فرعية
تنفيذ القرارات من الإدارات الأعلى مع هامش أقل لاتخاذ القرارات	إدارة داخلية
مهام تنفيذية واضحة مع طبيعة عمل ومهام ومسؤوليات محددة	صفة إدارية
مهام تنفيذية ذات الطبيعة الروتينية المكررة	صفة إدارية 2
مهام تعتمد المجهود البدني بشكل واضح ذات طبيعة متكررة	صفة فنية

الجدول (3-6) توضيح تسلسل السويات الإدارية

- التصنيف الفرعي (A-B-C-D) ضمن كل سوية إدارية:

- ضمن كل سوية إدارية تم احداث 4 تصنيفات فرعية (A-B-C-D) حيث يتراوح التصنيف ضمن السوية الإدارية بين الحد الأعلى A والحد الأدنى D ضمن كل سوية.

- تم توزيع الموظفين ضمن كل سوية ضمن التصنيفات الفرعية حسب العبء الوظيفي بشكل عام مع مراعاة الجانب الشخصي للموظفين الذين توافرت معلومات عنهم من خلال المقابلات مع مدراء الأقسام (موظفي الأقسام الرئيسية بشكل رئيسي).

- أبرز الأمور التي تم أخذها بعين الاعتبار (بالإضافة لما سبق) عند التصنيف الفرعي (A-B-C-D) ضمن السويات الإدارية:

• يعتبر الدوام خلال العطلة الصيفية والفصلية من طبيعة العمل ويؤخذ بعين الاعتبار للموظفين الذين تتطلب طبيعة عملهم الدوام خلال تلك العطل.

• هناك بعض الأقسام ذات طبيعة عمل موسمي (امتحانات - القبول والتسجيل --)، حيث أن ضغط العمل يكون خلال أشهر معينة، بينما بقية الأشهر لا يوجد فيها ضغط عمل يذكر.

• تصرف المكافآت في حال القيام بعمل متميز واستثنائي في ظرف استثنائي ولا علاقة لهذا العمل بطبيعة العمل الخاصة بالموظف (وبالتالي لا يدخل ضمن التصنيف إمكانية الحصول على مكافآت).

- أبرز المؤهلات والمهارات الشخصية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند توزيع الموظفين ضمن التصنيف الفرعي (للموظفين الذين توافرت معلومات عنهم):

المسؤولية - اتقان العمل - الابداع والابتكار - إيجاد الحلول - الإيجابية - التميز - مهارات التواصل - الأقدمية - تنفيذ التعليمات من إدارة القسم بكفاءة وفعالية - الالتزام التام بأنظمة الجامعة - الالتزام بالدوام.

حيث تمت المقارنة بشكل رئيسي بين موظفي القسم نفسه وبشكل نسبي مع موظفي بقية الأقسام الواقعين ضمن نفس السوية الإدارية.

3-4-2- تحديد قيم الرواتب:

الحالة الأولى: (وفق الآلية الجديدة)

تم تحديد قيم أو مجالات الرواتب لكل سوية إدارية والتصنيفات الفرعية لها كما يلي:

1. تم السؤال والاستفسار على نطاق ضيق وبشكل محدود (لحساسية الموضوع وضيق الوقت) عن رواتب المناصب الإدارية المشابهة في مؤسسات أخرى (غير طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة لعدم إمكانية التواصل مع مدراء أو موظفين من مؤسسات مماثلة) وذلك في أغلب الحالات.
2. تم تقدير مجال أو قيمة الراتب لكل مستوى بالاستئناس بالقيم التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة، ومن خلال تقدير العبء الوظيفي وحساسية المناصب الوظيفية في كل مستوى.
3. الشريحة الأولى (الإدارة العليا) خارج نطاق آلية الرواتب (ببندأ التحديد من المستوى الثاني).
4. في الشرائح الخمس الأولى يعتبر الراتب حزمة كاملة (مبلغ ثابت إجمالي) تضم قيمة المسمى الوظيفي الحالي والتفرغ التام للجامعة والعمل خارج أوقات الدوام والدوام خلال العطل الصيفية وغيرها.
5. بقية الشرائح الدوام الإضافي يتم بتكليف من رئيس القسم ويحسب كساعات عمل إضافي حسب الآلية المعمول بها.
6. في الشرائح الأربعة الأولى تم تحديد قيمة الراتب بشكل ثابت لكل المناصب الإدارية ضمن السوية (أي لا يوجد تصنيفات فرعية).
7. في الشرائح المتبقية تم تحديد مجال للراتب يتدرج ضمن 4 قيم بما يتوافق مع التصنيفات الفرعية ضمن كل شريحة (A-B-C-D)، حيث أن كل مجال راتب للسوية الإدارية يتراوح بين الحد الأعلى A والحد الأدنى D ضمن هذه السوية كالاتي:

المستوى -----					
ملاحظات	D	C	B	A	الفئة
	-	-	-	-	الراتب المقترح

الجدول (3-7) نموذج التصنيف الفرعي ضمن السوية الإدارية

الحالة الثانية: (وفق الآلية المعمول بها سابقاً)

تم تحديد قيم الرواتب لكل موظف إفرادياً وفق الآلية المعمول بها سابقاً كما يلي:

- تطبيق زيادة (3-5-7-9) % سنوياً على الراتب التأميني (الأساس)، ولكن مع مراعاة تخفيض النسبة (عدم

اعتماد 9% لكل الحالات كما كان يتم العمل سابقاً) وذلك حسب تقييم مدرء الأقسام للعناصر الغير ملتزمين

بالدوام أو اللامباليين بالعمل أو المقصرين بدرجة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.

- تطبيق زيادة (كنسبة) بنفس نسبة الزيادة المعمول بها خلال السنة السابقة على تعويضات المدرء ورؤساء

الدوائر والشعب.

- تطبيق زيادة (كنسبة) بنفس نسبة الزيادة المعمول بها خلال السنة السابقة على تعويضات (طبيعة العمل -

تمثيل - انتقال).

- أخيراً تم تحديد الرواتب حسب هذه الزيادات ومن ثم اضافة كافة التعويضات التي كان يتقاضاها كل موظف

(للموظفين الذين كانوا يتحصلون على تعويضات أخرى) لهذه الرواتب وتحديد الرقم الإجمالي النهائي للراتب

فيما لو تمت الزيادة وفق الآلية المعمول بها سابقاً.

- اعتماد الرواتب:

1- في حال كان الراتب المقدر حسب الآلية المعمول بها سابقاً أقل من الراتب المقدر حسب هيكل التعويضات (الآلية الجديدة) يتم اعتماد الراتب الجديد حسب الآلية الجديدة.

(وهو ما انطبق على الحالة العظمى من الموظفين من السوية الأولى للسوية السادسة وعلى معظم الحالات ضمن المستويين السابع والثامن)

2- في حال كان الراتب المقدر حسب الآلية المعمول بها سابقاً أعلى من الراتب المقدر حسب هيكل التعويضات (الآلية الجديدة)،

(وهو ما انطبق على عدد من الحالات ضمن المستويين السابع والثامن (الأخيرين) بشكل رئيسي)

تم دراسة كل حالة على حدة حسب التقييم الفردي للشخص (الأداء والكفاءة خلال السنوات السابقة) وكان الاعتماد كما يلي:

- في حال كان التقييم إيجابياً تم الاحتفاظ بالراتب الأعلى (المقدر حسب الآلية المعمول بها سابقاً)

- في حال كان التقييم سلبياً تم اعتماد الراتب الأقل المقدر حسب هيكل التعويضات (الآلية الجديدة) أو تخفيض الراتب الأعلى للاقترب قدر الإمكان من الراتب المقدر حسب الآلية الجديدة وذلك لبعض الحالات.

ملاحظة:

- السبب في ظهور مثل هذه الحالات (الراتب المقدر حسب الآلية المعمول بها سابقاً أعلى من الراتب المقدر حسب الآلية الجديدة) هو التعويضات الممنوحة بشكل فردي وغير مدروس لبعض الموظفين بسبب تواصلهم مع أطراف من الإدارة العليا أو نتيجة زيادات غير مدروسة سابقاً وهو ما تم الإشارة إليه سابقاً.

- تمت معالجة هذه الحالات (الراتب المقدر حسب الآلية المعمول بها سابقاً أعلى من الراتب المقدر حسب هيكل التعويضات) وفق الآلية الواردة سابقاً بسبب توجيه الإدارة العليا بالعمل قدر الإمكان بعدم انخفاض الرواتب الجديدة النهائية للموظفين وفق الآلية الجديدة عن الرواتب المقدره وفق الآلية السابقة.

3-4-3- أبرز السبل والأدوات التي تم اتباعها لإنجاح الآلية الجديدة:

لإنجاح نظام التعويضات الجديد ولتلافي الأخطاء التي حصلت سابقاً، كان لابد من وضع سلسلة من الإجراءات التي تمنع تكرار الأسباب التي أدت للأخطاء والمشاكل السابقة، ولضمان نجاح الآلية الجديدة في ضوء الصعوبات والمعوقات التي اعترضتها. ولعل أبرز السبل والأدوات التي تم اتباعها كان كالآتي:

- العمل على قطع التواصل مع الإدارة العليا بما يتعلق بالرواتب والأجور وحصر التواصل والعلاقة مع اللجنة المعتمدة لذلك.

- اعتماد نظام البصمة (بصمة الأصابع) لتحديد ساعات الدوام سواء كانت الأساسية أو الإضافية.

- إضافة نظام بصمة الوجه لمراعاة الحالات التي لا يوجد لها بصمة أصابع نتيجة حالات مرضية معينة.

- التوسع في نظام المكافآت ولكن ضمن ضوابط معينة مع تنظيمه قدر الإمكان، بحيث تكون المكافآت نتيجة جهود مبذولة حققت قيمة مضافة أو توفير معين أو عمل نوعي للمؤسسة.

- اعفاء المدراء الرئيسيين (السويات الإدارية الأربعة الأولى بشكل رئيسي) وبعض مدراء الأقسام من البصمة أي أن الراتب الإجمالي ثابت، باعتبار أن المطلوب هو التفرغ الكامل للمؤسسة (ولا يحق لهذه الفئة أي تعويض عن عمل إضافي باعتبار تم أخذ ذلك بعين الاعتبار)، كما تم اعفاء بعض الحالات التي تتطلب طبيعة عملها التواجد باستمرار خارج المؤسسة ولا يمكن حصره ضمن توقيت معين لإعطاء أكبر قدر ممكن من المرونة.

- تحديد مدة لمقابلة المدراء أو الموظفين ممن لديهم أي اعتراض على الراتب الجديد، وأخذ الاعتراضات المنطقية والصحيحة بعين الاعتبار (حيث تم إجراء تحديث بسيط لبعض الرواتب أو التوزيع ضمن السويات الإدارية في هيكل التعويضات لمرتين متتاليتين).

- تم إجراء إعادة تقييم بسيطة بعد 6 شهور من تطبيق الآلية الجديدة للحظ أي أمور رئيسية مستجدة أو لم تؤخذ بعين الاعتبار.

3-4-4- أبرز الصعوبات والعقبات التي واجهت اعتماد وتطبيق الآلية الجديدة:

- الهيكليات التي تم استلامها كانت غير مكتملة وفي بعض الأحيان غير صحيحة (من ناحية الهرمية)، لذلك تمت المطابقة مع الواقع مما استغرق بعض الجهد والوقت.

- التوصيف الوظيفي غير مكتمل ومبني من ناحية نظرية (المؤهلات المطلوبة)، كما أنه لم يتم تحديثه منذ فترة طويلة.

- العدد الكبير من الموظفين في المؤسسة، حيث أنه نتيجة سياسات التوظيف المتبعة سابقا وتدخل العلاقات الشخصية والاحراجات للأطراف صاحبة العلاقة، أصبح عدد الموظفين في المؤسسة يفوق الحاجة الفعلية لها بنسبة تتراوح بين (25-40) %.

- عدا عن أن توزع الموظفين غير منتظم كاختصاصات وضمن الأقسام، ففي حين أن بعض الأقسام التي تتطلب مؤهلات عالية (كقسم المعلوماتية مثلا) يعاني من نقص حاد في الكوادر، هناك أقسام أخرى تتضمن ضعف عدد الكوادر اللازم فعليا.

- العدد الكبير للموظفين أثر أيضاً في موضوع تحديد العباء الوظيفي والتصنيف الفرعي وانعكس سلباً على معظم الموظفين من ناحية قيمة الراتب، مثلاً أحد الأقسام يحتاج 5 موظفين كحد أقصى ضمن كل شعبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه، ولكن القسم يتضمن 7-8 موظفين ضمن كل شعبة مما أدى لانخفاض العباء الوظيفي للموظفين وبالتالي انخفاض التصنيف الفرعي لجميع موظفي القسم، الأمر الذي انعكس سلباً على رواتبهم.

- مقاومة التغيير والتي كانت العائق الأكبر أمام تطوير واعتماد وتطبيق الآلية الجديدة لعدة أسباب أبرزها:
- الخوف من اعتماد نظام البصمة لاحتساب الدوام والذي يعني عدم إمكانية التدخل البشري في احتساب الدوام، عدا عن تضرر مصالح البعض سواء من المدراء أو الموظفين من جراء ذلك.
 - تضرر مصالح البعض من الغاء العامل الشخصي في احتساب الزيادة السنوية على الرواتب.
 - الخوف من كل ما هو جديد.
- عدم تجاوب بعض المدراء في تقييم الموظفين لديهم بالشكل الصحيح أو بالتفصيل المطلوب.
- قصر مدة العمل (حيث أن الطلب من الإدارة العليا كان بضرورة تطوير نظام التعويضات واعتماد الآلية الجديدة مع بداية العام الدراسي الحالي وكانت المدة المتبقية لذلك أقل من ثلاثة أشهر فعلياً).
- محاولات التأثير على آلية عمل اللجنة من خلال التواصل مع الإدارة العليا. وإعطاء مقترحات في محاولة لإحداث تغيير سواء في السويات الإدارية أو في الرواتب المقترحة لموظفين معينين.
- صعوبة معرفة الرواتب والأجور في المؤسسات المماثلة الأخرى (جامعات خاصة)، لعدم وجود قنوات اتصال سابقة مع المدراء المعنيين ضمن هذه المؤسسات ولحساسية الموضوع.

3-5- المزايا (التعويضات غير المباشرة):

3-5-1- المزايا المقدمة سابقاً من المؤسسة:

بالإضافة للتعويضات المباشرة (الرواتب والإضافي والمكافآت) تم التركيز من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على إعادة النظر في المزايا (التعويضات غير المباشرة) المقدمة من قبل المؤسسة، وخاصة أنها تشكل ركن أساسي من نظام التعويضات وتعود بالفائدة والمنفعة على الموظف دون تكاليف كبيرة (غالبا) على المؤسسة.

بداية سيتم استعراض أبرز المزايا المقدمة سابقا من قبل المؤسسة وهي كالآتي:

- **النقل:** يستفيد غالبية موظفي الجامعة من النقل الجامعي من أقرب نقطة من منازلهم إلى الجامعة ذهابا وإيابا.

- **التأمينات الاجتماعية:** تعتبر التأمينات الاجتماعية من المزايا الإلزامية بحسب قانون العمل، لكن تعتمد غالبية شركات القطاع الخاص إلى تجاوز القانون وتأمين موظفيها بشكل سنوي فقط، بينما في الجامعة يتم تأمين الموظف بعد فترة من تعيينه بشكل دائم. وكان هناك حرص على تأمين جميع الموظفين.

- **الإجازات مدفوعة الأجر:** يحق لكل موظف عدد معين من الإجازات المدفوعة الأجر بشكل سنوي، بالإضافة للإجازات الصحية وإجازات الأمومة للموظفات، حتى في حال العطل الاستثنائية (العطلة بين الفصول) (الخريفي - الربيعي - الصيفي)) تعتبر مدفوعة ولا يتم حسمها من الإجازات السنوية المستحقة (على عكس ما يحدث في عدد من شركات القطاع الخاص).

- **السلف المقدمة من قبل المؤسسة:** بإمكان الموظفين الحصول على سلف (تقتطع شهريا من الراتب) عند الحاجة لذلك لأسباب معينة (صحية - الزواج - ظروف طارئة وغيرها).

- **التأمين الصحي:** تم التعاقد من قبل المؤسسة مع شركة تأمين صحي وإتاحة عروض مناسبة للموظفين الراغبين بالاشتراك معها سواء أنفسهم أو مع أسرهم من خلال اقتطاعات شهرية بسيطة من الراتب.

- **الانتساب لنقابة المعلمين:** والاستفادة من الخدمات المقدمة من قبلها والتي يعد أبرزها: الراتب التقاعدي - قروض - الحسومات في حال متابعة الدراسة في برامج التعليم المفتوح - خدمات طبية - وغيرها.

- **شبكة خليوي داخلية:** خاصة بالمدرء ومدراء الأقسام ورؤساء الشعب والدوائر وبعض الموظفين الإداريين الذين تتطلب طبيعة عملهم التواصل هاتفيا ضمن الشبكة.

- **العلاقات الشخصية مع الكوادر التعليمية:** يستفيد موظفي الجامعة من العلاقات مع الكوادر التعليمية العاملة في الجامعة مثل الأطباء المتعاقد معهم في الجامعة، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية المتعاقدين مع الجامعة، وذلك بما يخص الموظفين الذين يتابعون الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا في الجامعات الحكومية.

- **بيئة عمل مريحة:** يندرج تحت هذا البند العديد من النقاط على سبيل المثال:

- الاستفادة من العطل الرسمية والعطل بين الفصول
- بعض الأقسام ذات طبيعة عمل موسمي أي أن ضغط العمل يكون خلال فترة معينة، بينما بقية فترات العام لا يوجد ضغط عمل يذكر
- الأمان الوظيفي، حيث أن أي قرارات فصل مباشر تحتاج وتتطلب العديد من الإجراءات والمحددات (وهي نادرة الحدوث في المؤسسة وتكاد تكون معدومة).
- البعد الاجتماعي، ومراعاة الظروف الخاصة للموظفين.

3-5-2- المزايا التي تم العمل على تطويرها وإضافتها:

إن المزايا المقدمة من قبل المؤسسة سابقا جيدة، وكانت تسبب وجود حالة من الرضا والأمان للموظفين، ولكن كان هناك عدم عدالة ومساواة في بعض الجوانب، كما أن هناك جوانب بحاجة للتطوير أو تعديل الآلية المعمول بها سابقا في تقديم بعض المزايا.

لذلك تم العمل بالتنسيق مع الأطراف المعنية على إضافة بعض المزايا وتطوير آلية تقديم ومنح مزايا سابقة كما يلي:

- تحديث نظام تقديم الإجازات (ساعية - إدارية - أمومة - مرضية - إجازة بلا راتب): حيث تم أتمتة احتساب الاجازات ومقاطعتها مع جداول الدوام الصادرة عن نظام البصمة، كما تم وضع آلية جديدة لتقديم الإجازات حسب نوع ومدة الإجازة، حيث أصبح الحصول على إجازة يتطلب عدة موافقات (حسب نوع ومدة الإجازة)، وتم تحديد وتنظيم العدد الأقصى للإجازات المسموح به سنويا، كما تم قدر الإمكان العمل على إلغاء العامل الشخصي والتحيز الذي كان موجود سابقا عند المدير المباشر (باعتباره كان الشخص المسؤول بشكل رئيسي عن منح الإجازة).

- تمديد إجازة الأمومة: تم تعديل نظام إجازة الأمومة المعتمد سابقا (4 شهور للطفل الأول - 3 شهور للطفل الثاني - شهرين ونصف للطفل الثالث)، بحيث تم تمديدها لتصبح 6 شهور لجميع الحالات (4 شهور أمومة + شهرين إجازة مرضية يمكن الحصول عليها مباشرة).

- إجازة الامتحانات الخاصة بالموظفين: تم اعتبار أيام الامتحانات الرسمية للموظفين، سواء كانت لمن يكمل المرحلة الجامعية أو الدراسات العليا أيام اجازات مأجورة مقدمة من قبل المؤسسة ولا تحتسب من عدد الإجازات الإدارية المأجورة المسموح بها سنويا.

- تحديث نظام السلف: تم وضع آلية أكثر عدالة من خلال تشكيل لجنة لمنح السلف (سابقا كانت فقط جهة واحدة المسؤولة عن منح السلف)، ووضع أسس أكثر موضوعية لمنح السلف مما يضمن العدالة وإلغاء العامل الشخصي والتحيز في منحها.

- أحداث هيئة التأهيل والتطوير المستمر: المعنية بإقامة الدورات التدريبية للموظفين سواء التخصصية منها (حسب طبيعة كل قسم وضمن تدرج معين) أو العامة (لغة إنكليزية - برامج حاسوبية وغيرها) بالإضافة للمحاضرات الدورية وكل ما من شأنه زيادة مهارات وكفاءات الموظفين، الأمر الذي سينعكس ايجاباً على الموظفين بالدرجة الأولى.

- دعم إكمال الدراسة الجامعية: وذلك من خلال التوجيه بتخفيف العبء الوظيفي للموظفين الذين يكملون المرحلة الجامعية وتقديم كافة التسهيلات والتعاون الممكن من قبل المؤسسة.

- تقديم منح لدراسة الماجستير في الجامعة الافتراضية: من خلال تقديم 10 منح سنوياً (توزع على فصلين) لمتابعة الدراسات العليا في الجامعة الافتراضية السورية (والتي تم اختيارها لمناسبة برامج الدوام والحضور فيها لطبيعة العمل للمدراء والموظفين في المؤسسة).

- التوسع في إتاحة إمكانية الاستفادة من الخبرات الموجودة في المؤسسة: لمراعاة ومعالجة بعض الأمور الخاصة بالموظفين (الطبية من خلال الاستفادة من الأطباء الجامعيين المتواجدين في المؤسسة - المتعلقة بالتجهيزات الإلكترونية من خلال قسم المعلوماتية - الهندسية من خلال الكادر الهندسي المتواجد - متابعة التحصيل الجامعي وغيرها).

- التوسع في الشبكة الداخلية للاتصال الخليوي: من خلال ضم عدد إضافي من الموظفين الذين تتطلب طبيعة عملهم التواصل هاتفياً ضمن الشبكة.

- مراعاة تخفيف ساعات الدوام: في الأيام التي لا يوجد فيها دوام كامل للطلاب (مثل أيام الامتحانات في الجامعة).

3-6- تقييم الآلية الجديدة لنظام التعويضات والحوافز:

نتيجة الحاجة للتطوير المستمر لنظام التعويضات في المؤسسة، تم تقييم الآلية الجديدة بغرض تلافي الثغرات الحاصلة والتطوير المستمر لها وذلك من خلال إجراء مقابلات معمقة بشكل فردي مع كل من:

- نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والطلاب
- أمين الجامعة
- أحد أعضاء مجلس الأمناء المعني بمتابعة الأمور الإدارية في الجامعة

كما تم اجراء مقابلات مع اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات للاستفسار والرد على بعض النقاط والملاحظات الواردة من عملية التقييم.

تم تنظيم المقابلات قدر الإمكان وفق الأسس اللازمة لذلك من ناحية التدريب قبل اجراء المقابلات وتنظيم الأسئلة وفق تسلسل معين يتيح التدرج بعرض الأفكار مع إعطاء هامش من المرونة لإبداء الرأي والنقاش المعمق بكل ما يتعلق بالموضوع.

- سبب الاعتماد على المقابلات المعمقة للتقييم:

بسبب حساسية الموضوع قيد الدراسة، فقد تم اللجوء لأسلوب المقابلات المعمقة لتقييم نظام التعويضات والحوافز في المؤسسة بعد التطوير (بدلا من الاستبيان)، كما تم الاكتفاء بالعدد المذكور سابقا أيضا لحساسية الموضوع وعدم إمكانية اطلاع جميع المدراء على تفاصيل بناء الآلية وتقييم الموظفين وتحديد الرواتب وغيرها من الأمور. وعا عن ذلك في حال تم اجراء استبيان للعاملين لمعرفة رضاهم عن الآلية الجديدة (أي رواتبهم الحالية) فإن النتيجة ستكون مشابهة للدراسات السابقة بعدم الرضا. عدا عن أن ذلك لن يفي بغاية البحث وهي تقييم نظام التعويضات والتطوير المستمر له وليس تقييم التعويضات أو النتيجة من التطوير على المدى القصير.

وحتى في حال تم اجراء استبيان بين المدراء فقط لتقييم الآلية فان عدد المدراء المؤهلين للإجابة عليه غير كافي لتحليل نتائج الاستبيان وفق التوزيع الطبيعي.

لذلك كان الخيار الأمثل للتقييم هي المقابلات المعمقة لمناسبتها للوضع القائم والحالة المدروسة ولما تعطيه من مرونة وإمكانية في معرفة اراء المختصين.

سيتم فيما يلي استعراض أبرز الاسئلة ونتائج المقابلات بالإجمال، والرد والتوضيح من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على نتائج التقييم التي تتطلب ذلك:

1- هل حققت الآلية الجديدة لنظام التعويضات درجة أعلى من العدالة والمساواة مقارنة مع الآلية القديمة؟
إن الآلية الجديدة تضمن العدالة والمساواة في تحديد الرواتب والأجور والمزايا المقدمة للموظفين بشكل أكبر بكثير بالمقارنة مع الآلية القديمة، والعامل الأبرز في ذلك هو تخفيف التحيز والعامل الشخصي قدر الإمكان، سواء من خلال اعتماد نظام البصمة لاحتساب ساعات الدوام والإضافي وأتمتة آلية الرواتب والأجور (بما فيها ادخال الإجازات) أو من ناحية الضوابط والمعايير التي تم وضعها للعديد من الأمور.

2- ماهي التغذية الراجعة القادمة من قبل الموظفين حول الآلية الجديدة لديكم؟

- كان هناك حالة من الضبابية والشكوك من قبل الموظفين عند وضع الآلية الجديدة، مما أثر على العمل وأدى إلى انتشار الشائعات وتأرجح الأمر بين التفاؤل المفرط أو السلبية والتشاؤم لدى شريحة كبيرة من الموظفين.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: موضوع الشائعات سيتم العمل على تقليصه من خلال اتباع إجراءات تتضمن أكبر قدر من السرية وحصر التعامل والاطلاع على الموضوع من قبل المعنيين فقط.

- تبين عدم معرفة واطلاع عدد كبير من الموظفين على جميع المزايا المقدمة من قبل المؤسسة (مثل المنح المقدمة لمتابعة الدراسات العليا) أو عدم وجود التقدير والدراية الكافية بها.

- كما أن هناك العديد من الموظفين الذين اشتكوا نتيجة عدم تحسن رواتبهم على النحو المتوقع أو نتيجة وقوعهم في مستويات إدارية أدنى من توقعاتهم، وخاصة ممن لهم مدة طويلة في المؤسسة.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هاتين النقطتين: تم الطلب بعقد اجتماعات عامة مع الموظفين للتعريف بالمزايا المقدمة من قبل المؤسسة، بالإضافة لتعريف الموظفين بالأسس والمعايير التي تم تقييم الموظفين على أساسها لتكون حافز لهم للعمل وتحسين وضعهم خلال المرات القادمة.

- عدم أخذ عامل الأقدمية بعين الاعتبار بالشكل الكافي بنظر الموظفين الذين لهم سنوات عديدة في المؤسسة. ومساواتهم من ناحية الراتب الإجمالي مع نظرائهم في نفس المستوى على الرغم من تفاوت تاريخ بدء العمل في المؤسسة فيما بينهم.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: تم التفريق بين سنوات الخبرة الفعلية والسنوات التي أمضاها الشخص في المؤسسة، حيث أن سنوات الخبرة الفعلية التي انعكست ايجاباً على الأداء تم لحظها وساهمت في تحسين التصنيف الفرعي للموظف، بينما هناك من أمضى سنوات في المؤسسة دون أي تطوير على الأداء، وفي هذه الحالة الفارق مع الموظفين الآخرين هو في أن الراتب التأميني كان أعلى بحكم أنه يزداد بشكل دوري سنوياً.

- هناك عدد من الموظفين (على اختلاف السويات الإدارية) كانوا مقتنعين برواتبهم الجديدة وأبدوا تأييدهم ودعمهم للآلية الجديدة، ولكن عند تسريب بعض الرواتب والسويات الإدارية ومعرفة رواتب زملائهم، وأن هناك رواتب أفضل من رواتبهم لزملاء حسب تقديرهم هم أكفأ منهم وأكثر أقدمية أو غيرها من الأمور التي تتبع التقدير الشخصي لهؤلاء الموظفين، كانت تتغير نظرهم للآلية الجديدة بشكل كامل (رغم رضاهم الكامل بداية الأمر وتأييدهم للآلية الجديدة) وبدأوا بمراجعة الإدارات الأعلى في المؤسسة للتعبير عن عدم رضاهم عن رواتبهم والاعتراض على الآلية والتقييم.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: سيتم اتباع سلسلة من الإجراءات في المرات القادمة تضمن اطلاع أقل عدد ممكن من الأشخاص ذوو العلاقة على آلية الرواتب والأجور وتفاصيل الرواتب والتقييم وغيرها من الأمور. بالإضافة إلى وضع سلسلة من الإجراءات التأديبية في حال حصل أي تسريب أو سعى بعض الموظفين لمعرفة رواتب زملائهم بشكل مبالغ فيه. وتحميل المدراء المباشرين المسؤولية بما يخص النقاش مع الموظفين الذين يتبعون لهم في مثل هذه الحالات، باعتبار أن لهم دور رئيسي في عملية التقييم وتوفير الإمكانية لديهم لشرح أسباب الاختلاف في الرواتب بين الموظفين.

- بالمقابل هناك العديد من الموظفين قاموا بالمراجعة سواء بشكل مباشر أو من خلال مدراءهم المباشرين، طالبين تفعيلهم بشكل أكبر من خلال تكليفهم بأعمال إضافية أو تحمل عبء وظيفي أكبر من أجل تحسين تصنيفهم ضمن السويات الإدارية وبالتالي تحسين رواتبهم. وهي تعتبر من الإيجابيات الحاصلة في المؤسسة على صعيد تفعيل الموارد البشرية بالشكل الأمثل.

3- ما هي أبرز نقاط الضعف والملاحظات في الآلية الجديدة لنظام التعويضات؟

- لم تؤخذ جميع السويات الإدارية بنفس درجة الاهتمام والتفصيل (وخاصة من ناحية التصنيف الفرعي (A-B-C-D))، حيث لم تعطى السويات الإدارية الدنيا نفس درجة الاهتمام والتفصيل والوقت التي حظيت بها بقية السويات الإدارية.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: السبب الرئيسي في ذلك هو ضيق الوقت الذي كان متاح لإنجاز الآلية الجديدة، كما أن السويات الإدارية الدنيا متشابهة جدا من حيث العبء الوظيفي ولا يوجد دور كبير للعامل الشخصي في أداء العمل (حراسة - قسم النظافة - مشرفات القاعات وغيرها). لذلك تم إعطاء الأولوية للسويات الإدارية الأعلى والأكثر تعقيداً، مع العمل على الوصول لدرجة مقبولة من فرز الموظفين ضمن السويات الإدارية الدنيا.

- عدم إجراء المقابلات مع جميع مدرء الأقسام لتقييم الموظفين بالشكل الصحيح في هذه الأقسام، حيث اعترض بعض المدرء بعد صدور الآلية الجديدة سواء على تقييم الموظفين لديهم أو تصنيفهم ضمن السويات الإدارية دون الرجوع إليهم وأخذ رأيهم بالشكل المطلوب.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: بعض المدرء لم يكن متجاوب مع اللجنة بالشكل المطلوب ولم تؤخذ الأمور بجدية في بداية الأمر، كما أن ضيق الوقت المتاح جعل الأولوية للمدرء الذين أبدوا التجاوب المطلوب منذ البداية، عدا أن هؤلاء المدرء غالبا كانت أقسامهم من الأقسام ذات طبيعة العمل الروتينية والمكررة (المكاتب - الحراسة - وغيرها)

- عدم التنسيق والتواصل من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات مع بقية الإدارات في المؤسسة بما يخص تطوير الآلية ككل والمنهجية المتبعة وطرق وأدوات التقييم وتحديد مجالات الرواتب.

(توضيح: حيث كان التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا)

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: وذلك بسبب حساسية الموضوع وتعدد الآراء في هذا الموضوع، ولضمان عدم تسرب المعلومات التفصيلية (قدر الإمكان) أثناء انجاز العمل واعتماده.

- لم يتم إعطاء موضوع تنظيم المكافآت الاهتمام الكافي، حيث بقيت آلية المكافآت نوعاً ما مشابهة للآلية المعمول بها سابقاً (من ناحية رفع المكافأة من قبل المدير للموافقة عليها من قبل الجهة المعنية).

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: وذلك أيضاً بسبب ضيق الوقت والتركيز على الأساس وهو سلم الرواتب والأجور، ولكن تم العمل على تنظيم موضوع المكافآت قدر الإمكان من ناحية وضع ضوابط لرفع المكافآت والموافقة النهائية عليها، وهي من المواضيع التي سيتم العمل عليها في المرحلة المقبلة.

4- هل للآلية الجديدة دور في الاستقالات الحاصلة في المؤسسة؟

(توضيح: بعد تطبيق الآلية الجديدة ومنذ بداية العام الدراسي الحالي حصلت استقالات بشكل متتالي لنسبة من الموظفين الإداريين تتراوح بين (5- 10) % من العدد الإجمالي للموظفين الإداريين في المؤسسة، وتم التداول والحديث بين الموظفين في أن سبب الاستقالات الحاصلة في المؤسسة هو تطبيق الآلية الجديدة لنظام التعويضات والحوافز، علماً وأنه كما تم الحديث سابقاً كان عدد الموظفين في المؤسسة يفوق الحاجة الفعلية لها بنسبة تتراوح بين (25-40) %)

- إن تطبيق الآلية الجديدة ساهم بشكل كبير بالاستقالات الحاصلة والعامل الأبرز في ذلك هو تطبيق نظام البصمة. ولكن التقييم لهذه الاستقالات هي أنها (في معظمها) تندرج ضمن النواحي الإيجابية لتطبيق الآلية الجديدة. حيث أنها أشعرت الموظفين بالعدالة والمساواة، وخففت الضغط الحاصل على كتلة الرواتب والأجور بشكل نسبي، مما سيشكل هامش أكبر للمناورة عند وضع مقترحات وآليات الزيادة في العام القادم. عدا عن تخفيف المشاكل الحالية في بعض الأقسام حيث أن المشاكل الحاصلة بين الموظفين تأتي بشكل رئيسي ممن ليس لديه عمل.

الرد من قبل اللجنة: عند اجراء تحليل لأسباب الاستقالات تبين ما يلي:

1. السبب الأول في الاستقالات الحاصلة هو تطبيق نظام البصمة بشكل جدي وفعال، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الالتزام بالدوام المطلوب، وهو الأمر الذي لم يتمكن بعض الموظفين من الالتزام به.
2. الجديّة الحاصلة مؤخراً في المؤسسة من ناحية ضرورة التكليف بعمل وعدم وجود أي موظف من دون عمل أو تدريب وتأهيل على عمل معين.
3. هناك بعض الموظفين اضطروا للسفر أو لتغيير مكان العمل بغض النظر عن الآلية المطبقة.
4. هناك استقالات محدودة لأسباب خاصة متفرقة.
5. معظم الاستقالات كانت ضمن السويات الإدارية الدنيا بشكل رئيسي وبعضها في الوسطى، بينما لم تحدث استقالات بين المدراء.

- عدد محدود جداً من الاستقالات حصلت بسبب أنه عند تقييم الأداء الفردي للموظفين لم يؤخذ بعين الاعتبار ظروف العمل التي أدت للأداء الضعيف لدى البعض، كما لم يؤخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة لديهم واستعدادهم لأداء أفضل عند إتاحة ظروف عمل أفضل. بالإضافة إلى عدم أخذ عامل الأقدمية بعين الاعتبار كما هو متوقع بنظر بعض الموظفين. وعند مقارنة رواتبهم برواتب زملاء لهم تحسنت بدرجة أكبر منهم (كانوا ذو تقييم أفضل وطبيعة عملهم لها عبء وظيفي أكبر من هؤلاء الموظفين)، أدى ذلك لإحباط عدد منهم ودفعهم للاستقالة.

الرد من قبل اللجنة المعنية بتطوير نظام التعويضات على هذه النقطة: لا يمكن أخذ هذه العوامل (ظروف العمل التي أدت للأداء الضعيف والاستعداد لأداء أفضل عند إتاحة ظروف عمل أفضل) بعين الاعتبار عند التقييم الفردي، حيث أن التقييم بناء على العمل المنجز والأداء الفعلي، ولعل الآلية الجديدة ستشكل حافز لدى البعض من أجل تحسين وتطوير العمل أو المطالبة بالنقل لأقسام أخرى يكون فيها الموظف ذو فعالية أكبر، (وهو ما حدث فعلاً).

أما بالنسبة لعامل الأقدمية فكما تم الحديث سابقاً بأن هناك فرق بين سنوات الخبرة الفعلية (وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار) والسنوات التي أمضاها الشخص في المؤسسة (والتي انعكست فقط على الراتب التأميني بحكم أنه يزداد بشكل دوري سنوياً).

5- بالإضافة لتدارك نقاط الضعف والملاحظات الفعلية، ما هي أبرز النقاط التي بحاجة للأخذ بعين الاعتبار أو التطوير والإضافة عند تطوير الآلية للعام القادم؟

1. إعطاء الوقت الكافي لتطوير الآلية للعام القادم لتدارك نقاط الضعف الناتجة عن ضيق الوقت.
2. ضرورة العمل على معرفة الرواتب والأجور لدى نفس المناصب الوظيفية بمؤسسات مماثلة، أو نفس المناصب الإدارية بمؤسسات ذات طبيعة عمل مختلفة إن لم يتوفر بيانات من مؤسسات مماثلة. وذلك لضمان واقعية الرواتب المقدره للعام القادم وللحيلولة قدر الإمكان على عدم حصول تسرب وظيفي ضمن الإدارات في المؤسسة.
3. تطوير الهيكليات والتوصيف الوظيفي وتخطيط القوى العاملة وآليات التقييم الفردي والجماعي، والتي ستجعل من عملية تطوير سلم الرواتب والأجور أكثر سهولة وواقعية وانصافاً. حيث أن الهيكليات والتوصيف الوظيفي وآليات التقييم أيضاً بحاجة للتطوير.
4. التوسع أكثر في التقييم الفردي عند تحديد التصنيف الفرعي للموظفين وبالأخص السويات الإدارية الدنيا.
5. اعتماد التصنيف الفرعي للسويات الإدارية العليا والمتوسطة، لأن الأداء متفاوت بين الإدارات التي تقع بنفس السوية. وبالتالي ضرورة تمييز بعض المدراء وإعطاء دافع للبعض الآخر لتحسين الأداء.
6. ضرورة وضع آلية متكاملة للتصنيف الفرعي تتضمن المحددات الرئيسية وكيفية التدرج ضمن الدرجات الفرعية وفق أسس واضحة ومحددة مسبقاً.
7. وضع نظام متكامل للمكافآت، بحيث يضمن العدالة والمساواة ويغطي الأمور التي لا يمكن تغطيتها من خلال آلية الرواتب والأجور والتي تتضمن تسريع الأداء عند الحاجة والأداء النوعي المطلوب في بعض الأقسام، وتحفيز المبادرة وتحمل المسؤولية.
8. الاستفادة من الوفر الحاصل من الحسومات الحاصلة نتيجة تطبيق نظام البصمة (عند الغياب أو بسبب الاستقالات) في التوسع في نظام المكافآت وزيادتها، وذلك للتخفيف قدر الإمكان من آثار التضخم الحاصل والذي لا يمكن مجاراته من خلال تطوير آلية الرواتب فقط قبل بداية العام القادم.
9. الاستفادة من الموظفين في الأقسام ذات طبيعة العمل الموسمي (القبول والتسجيل - الامتحانات - وغيرها) في أقسام أخرى وذلك خارج فترات العمل الموسمي. بدلاً من تكليف موظفين جدد، ولحظ تعويضات مقابل ذلك. (كمثال قسم القبول والتسجيل باستثناء فترة التسجيل في بداية كل من الفصل الأول (بشكل رئيسي) والفصل الثاني، يمكن الاستفادة من الموظفين الموجودين فيه في أقسام أخرى ولحظ تعويضات مقابل ذلك إن أمكن وحسب تقدير اللجنة المعنية)

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4-1- النتائج:

1- إن عملية تطوير نظام التعويضات والحوافز هي عملية مستمرة بشكل سنوي، ولا يمكن اعتبار الانتهاء من أحداث تطوير جذري لها (عن آلية سابقة) إلا بعد مضي سنتان على الأقل (السنة الأولى لتطبيق الآلية الجديدة والسنة الثانية لمعالجة الإشكالات الحاصلة والتطوير عليها)، وذلك حسب النتائج الملموسة على أرض الواقع.

2- إن نظام التعويضات السابق في المؤسسة لم يتسم بالعدالة والانصاف مطلقاً، كما أنه متقادم لم يجري أي تحديث جذري له يواكب التطورات الحاصلة في عمل وتطور المؤسسة.

كما كانت الحوافز (المكافآت) في نظام التعويضات السابق تتبع في معظم الأحيان للتحيز والعلاقات الشخصية للمدير المباشر، كما أنها أحد أسباب الشعور بعدم العدالة والمساواة سواء بين موظفي القسم ذاته أو مع موظفي بقية الأقسام.

بينما كانت المزايا المقدمة من قبل المؤسسة ضمن نظام التعويضات السابق جيدة، وكانت تسبب وجود حالة من الرضا والأمان للموظفين، ولكن كان هناك عدم عدالة ومساواة في بعض الجوانب، وكان هناك جوانب أخرى للمزايا بحاجة للتطوير أو تعديل الآلية المعمول بها.

3- تحتاج الآلية الجديدة لنظام التعويضات إلى تطوير مستمر لتلافي بعض الإشكالات ومعالجة نقاط الضعف فيها (حيث كانت أبرز نقاط الضعف عدم أخذ جميع السويات الإدارية بنفس درجة الاهتمام والتفصيل وخاصة من ناحية التصنيف الفرعي).

4- يمكن اعتبار أن السبل والأدوات (نظام البصمة بشكل رئيسي) التي تم اتباعها لضمان نجاح الآلية الجديدة لنظام التعويضات وتلافي الأخطاء التي حصلت سابقاً جيدة، وحققت بشكل كبير الغاية المطلوبة منها.

5- يمكن اعتبار أن العدد الكبير للموظفين الموجود حالياً في المؤسسة ومقاومة التغيير وتسريب المعلومات قبل الاعتماد النهائي للآلية والرواتب من أبرز الصعوبات والعقبات التي واجهت اعتماد وتطبيق الآلية الجديدة لنظام التعويضات.

6- حققت الآلية الجديدة مبدأ العدالة والمساواة في تحديد الرواتب والأجور وتقديم المزايا للموظفين بشكل أكبر بكثير بالمقارنة مع الآلية القديمة، والعامل الأبرز في ذلك هو تخفيف التحيز والعامل الشخصي قدر الإمكان.

7- أدى تطبيق الآلية الجديدة لنظام التعويضات لتحفيز بعض الموظفين ودفعهم للمبادرة بطلب تفعيلهم بشكل أكبر أو زيادة العبء الوظيفي لهم. وهي تعتبر من النواحي الإيجابية لتطبيق الآلية الجديدة على صعيد تفعيل الموارد البشرية بالشكل الأمثل.

8- إن تطبيق الآلية الجديدة ساهم بشكل كبير بالاستقلالات الحاصلة في المؤسسة والعامل الأبرز في ذلك هو تطبيق نظام البصمة. ولكن التقييم لهذه الاستقلالات هي أنها (في معظمها) تتدرج ضمن النواحي الإيجابية لتطبيق الآلية الجديدة.

9- إن عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع كافة الموظفين لتوضيح الأسس الرئيسية للتقييم وكيفية احتساب الرواتب ونظام الحوافز المتبع وأبرز المزايا المقدمة من المؤسسة، أمر هام جداً لإزالة حالة الضبابية والشكوك لدى الموظفين والحد من انتشار الشائعات الذي ينعكس سلباً على العمل.

10- يمكن للمزايا أن تشكل جزءاً مهماً من نظام التعويضات في حال إعطاء الأهمية الكافية لها من قبل المؤسسة، واستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتقديم كافة المزايا الممكنة للموظفين، وبخاصة أنها قد لا تشكل أي أعباء إضافية على المؤسسة أو بشكل محدود جداً، بينما يكون لها تأثير كبير على الموظفين.

11- إن عملية تطوير آلية جيدة ومحفزة للمكافآت في المؤسسة، تعتبر عملية مكتملة لنجاح عملية نظام التعويضات. كون أن هناك عوامل وأمور تساعد في تسريع وتحسين العمل في المؤسسة لا يمكن تغطيتها من خلال آلية الرواتب والأجور، ولكن يمكن ذلك من خلال وجود آلية متكاملة ومحفزة للمكافآت.

12- إن عملية تطوير نظام التعويضات عن نظام سابق ومضى على تطبيقه وقت طويل، أصعب من عملية بناء نظام جديد في مؤسسة ناشئة. وذلك بسبب مقاومة التغيير بشكل رئيسي، والحاجة لتغيير الثقافة السائدة فيما يتعلق بموضوع التعويضات وهو موضوع مهم وله حساسية معينة في أي مؤسسة.

13- إن عملية تطوير نظام التعويضات هي عملية متكاملة مع بقية عمليات إدارة الموارد البشرية ولا يمكن أن تكون ناجحة دون التأسيس والعمل وفق منهج صحيح ومتكامل مع بقية المراحل من تحليل العمل وبناء وتطوير الهيكليات والتوصيف الوظيفي ووضع آليات التقييم الفردي والجماعي للموظفين والأقسام وغيرها من العمليات.

4-2- التوصيات:

بعد تقييم الآلية السابقة والآلية الجديدة لنظام التعويضات، وإجراء المقابلات لتقييم الآلية الجديدة والحديث عن أبرز نقاط الضعف فيها وكيفية معالجتها والنقاط الواجب تطويرها، وإجراء التحليل اللازم لكل ما سبق، تم تحديد أبرز النقاط الواجب العمل عليها لتطوير الآلية للعام القادم كما يلي:

1- الاستمرار بتطوير نظام التعويضات بشكل سنوي، وإعطاء الوقت والتفرغ اللازم لذلك قبل مدة كافية من بداية العام الدراسي القادم.

2- البداية بإعادة دراسة وتطوير الهيكليات والتوصيف الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة وتوزيع العبء الوظيفي وآليات التقييم للعاملين، لأنها تعتبر الأساس لوضع أي آلية ناجحة وفعالة لنظام التعويضات.

3- التوسع في السويات الإدارية لسلم الرواتب والأجور (إن لزم الأمر) لأن ذلك يعطي هامش أكبر للمفاضلة بين الموظفين ويعطي مجال أكبر لإعطاء كل موظف حقه في التقييم. مع تنظيم وتحديد عملية التصنيف الفرعي بشكل أكثر دقة وتفصيل من خلال وضع آلية متكاملة لها.

4- إتمام عملية التقييم الفردي لكافة الموظفين قبل تحديد السوية الإدارية للموظف والتصنيف الفرعي، وذلك من خلال مقابلة جميع المدراء والحصول على التقييم الخاص بهم للموظفين لديهم، ومن ثم العمل على مقابلة جميع الموظفين في المؤسسة.

5- التوسع قدر الإمكان في المزايا المقدمة من قبل المؤسسة والعمل على تحقيق بعض احتياجات السويات الإدارية الدنيا. ومحاولة الاستفادة من جميع نقاط القوة في المؤسسة لتحصيل بعض المزايا الإضافية (مثال: الاستفادة من القوة الشرائية للمؤسسة والعلاقة مع بعض الموردين لتأمين الاحتياجات المدرسية لأبناء الموظفين بأسعار الجملة ودون تحقيق أي ربح للمؤسسة)

6- وضع نظام متكامل للمكافآت في المؤسسة قائم على نظام النقاط (الحصول على نقاط خلال التقييم المستمر على مدار العام، ومن ثم إجراء تقييم في نهاية العام للأداء الفردي والجماعي للقسم، يحصل من خلالها الموظف على نسبة مئوية تضرب برقم معين (غالبا ما يكون الراتب الشهري للموظف)).

7- حصر إمكانية الاطلاع على كامل الرواتب والأجور المعتمدة وتقييم الموظفين بأصحاب العلاقة فقط، مع تحميلهم المسؤولية عن أي تسريب حاصل.

المراجع

المراجع المعتمدة:

المراجع العربية:

1. أحمد، إبراهيم، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2003.
2. جاب بايو وآخرين، إدارة الموارد البشرية والأداء. التحديات والإنجازات، الطبعة 1، دار الفجر، 2015.
3. الخضر، محمد. ديب، حيان. محاضرات طرائق بحوث الأعمال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2023.
4. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الطبعة 11، 2003.
5. شرماط، سالم، نظام الأجور وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، 2021.
6. الظاهر، نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الطبعة 1، 2009.
7. العزري، صالح بن محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 67، شباط 2023.
8. العوضي، سارة محمد. مصطفى، أسامة عبد الحليم. البنوي، مها محمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 1، كانون الثاني. 2021.
9. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة 2، 2006.
10. منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تجريبي وتطبيقي للشركات، 2016.
11. ونوغي، فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، الجزائر جامعة فرحات عباس، رسالة دكتوراة، 2015.

المراجع الأجنبية:

1. Analoui Farhad, Human Resource Management Issues in Developing Countries, taylor & Francis, 2018.
2. Kahya, Emin, A Wage Model Consisted of Job Evaluation Employee Characteristics and Job Performance. Pamukkale Univ Muh, 24(4), 2018.
3. Lautier, G., Les rémunération: politiques et systèmes de salaires, intéressement et individualisation , fixation et évolution des rémunération, Comment faire évoluer son système de rémunération?. France: maxima 1993.
4. Shamki, Dhiaa, The Influence of The Performance Evolution On Salary. Finance, Accounting and Business Analysis, Volume 1, Issue 1, 2019.

المواقع الإلكترونية:

1. مجلة هارفرد بزنس ريفيو، الموقع الإلكتروني، [/https://hbrarabic.com](https://hbrarabic.com)
2. منظمة العمل الدولية، الموقع الإلكتروني، <https://www.ilo.org/>
3. [/https://www.hrinsider.info](https://www.hrinsider.info)