

محددات إعادة هيكلة نظم حوافز
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

دراسة تطبيقية على جامعة طنطا

إعداد

دكتور

رمضان محمود عبد السلام

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة طنطا

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث

المبحث الأول

مقدمة البحث

١-١ المقدمة:

تعتبر نظم الحوافز من أقل النظم الإدارية إستقراراً، حيث يتطلب الأمر إعادة النظر فيها من فترة لأخرى لكي تساير الظروف المتطورة أو إعادة تصميمها أو هيكلتها بطريقة سليمة.

ويثير موضوع الحوافز إهتماماً كبيراً لدى الكتاب والعلماء لما له من تأثير كبير على دافعية الأفراد للأداء وزيادة الإنتاجية، ولذلك فإن الاهتمام بتطوير نظم الحوافز الحالية والمعمول بها فى المنظمات المصرية هو مطلب عام للنهوض بهذه المنظمات لزيادة فعاليتها وقد ظهرت فى السنوات الأخيرة العديد من المداخل التى استهدفت تطوير وتحسين العمل فى المنظمات ومنها مدخل الجودة ومدخل تمكين العاملين ومدخل إعادة الهندسة ومدخل المقارنة المرجعية ومدخل التحسين المستمر ومدخل التخطيط الإستراتيجى وغيرها من المداخل (عبد السلام، ٢٠٠١)

ويعتبر مدخل إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة أحد هذه المداخل الهامة لتحقيق تميز المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية بحيث تحتل مكانة هامة فى مجال نشاطها ويقوم هذا المدخل بإعادة التفكير وإعادة التصميم الجذرى للعمليات للتوصل إلى تحسينات درامية أو فورية فى مقاييس الأداء والتى تتمثل فى التكلفة، الجودة، السرعة فى الإنجاز ويترتب على ذلك ثورة على القديم وتحطيم التقاليد المورثة والاستخدام الإبتكارى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Davenport, 1993, 6)

وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث عجز نظم الحوافز الحالية بالجامعات المصرية الحكومية عن الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وبما يحقق تحسين الأداء ويفعل الالتزام التنظيمى للعاملين بالجامعات والحد من الهجرة للعمل بالجامعات العربية أو الجامعات الخاصة العاملة فى مصر، وهذا يستلزم إعادة هيكلة هذه النظم بما يسهم فى أداء الجامعة لرسالتها الأساسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

٢-١ الدراسة الإستطلاعية:

ليس هناك أدنى شك فى أن أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة هو محصلة تفاعل قدراته ورغباته وإذا كان من الممكن الارتقاء بالقدرات الخاصة بعضو هيئة التدريس من خلال الاختيار الجيد لعنصر هيئة التدريس وتنمية وتطوير قدراته الحالية فإنه لا يمكن الارتقاء برغبات عضو هيئة التدريس إلا من خلال تطوير وتحسين نظم العمل الحالية بالجامعة مثل نظم الأجور، نظم الحوافز، ونظم الرعاية الصحية، نظم الترقية وغيرها من النظم، وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من ٣٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للوقوف على مظاهر المشكلة وأبعادها وكان من أهم نتائجها:

١- يتم صرف الحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للجميع بشكل جماعى دون النظر لمستوى أداء كل عضو وما يؤديه من أعمال مثل مكافآت الكنترول والساعات الزائدة، ومكافأة الامتحانات، وبدلات الإشراف.

٢- أن الفلسفة السائدة فى الجامعة أن معظم عناصر الحوافز تصرف للأعضاء تعويضاً عن انخفاض مستوى أجورهم وبالتالي فإن الحوافز لا يقابلها أى مجهود إضافى.

٣- عدم وجود معايير وأسس موضوعية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس بحيث يمنح على أساسها الحوافز وبالتالي فليس هناك قناعة من العضو بوجود صلة بين أدائه والحوافز الذى يحصل عليه.

٤- لا توجد علاقة واضحة بين الحافز وحاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس نتيجة عدم دراسة واستطلاع هذه الحاجات والرغبات وربطها بالحوافز الموزع عليهم.

٥- لا يتم حساب الحافز بناء على دراسة وتحليل لأداء عضو هيئة التدريس فى كليته سواء بالنسبة للتدريس أو للأبحاث أو للإشراف وإنما يتم بطريقة عشوائية دون ضوابط أو معايير محددة.

٦- انخفاض فعالية نظم رعاية أعضاء هيئة التدريس صحياً وإجتماعياً وترفيهياً حيث هناك إجراءات وتعليمات معقدة من قبل إدارة الجامعة تحول دون حصول عضو هيئة التدريس على الرعاية الصحية المطلوبة له مما يؤثر على معنوية عضو هيئة التدريس ويؤثر على مستوى أدائه.

٧- إهمال تطبيق الحوافز السلبية على أعضاء هيئة التدريس غير الملتزمين فى القيام بواجباتهم الوظيفية سواء بالنسبة للتدريس وعدم حضور المحاضرات أو بالنسبة لأبحاثهم وعدم إجراء

بحوث ودراسات خاصة بالترقية أو عدم حصول بعض الفئات المعاونة (مدرس مساعد، معيد) على الدرجة العلمية لفترة طويلة دون توقيع جزاء تأديبي عليهم (الخصم من المرتب أو التهديد بالفصل مثلاً)

٨- صرف الحوافز لأعضاء هيئة التدريس بشكل جماعى وليس بناء على الأداء الفردى بل أن مكافأة الانتساب الموجه تصرف بشكل جماعى أيضاً ولكل الأفراد وبنسبة واحدة دون مراعاة لحجم أداء كل عضو فى أعمال الامتحانات والتدريس والإشراف على مجموعات الانتساب الموجه.

٩- اتجاه جزء كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للعمل فى الجامعات الخاصة والمعاهد العلمية الخاصة نتيجة انخفاض دخولهم بالمقارنة بأعباء المعيشة التى يتطلبها حياة الأستاذ الجامعى وخاصة أن الجامعات الخاصة بها هيكل أجور ومكافآت أكبر من مثيله بالجامعات الحكومية.

١٠- بتحليل بنود الدخل الذى يحصل عليه عضو هيئة التدريس فى إحدى الكليات التابعة للجامعة وجد ما يلى:

- مكافأة البحوث يحصل عليها كل أعضاء هيئة التدريس من يعمل ومن لا يعمل.
- الساعات المكتبية سواء عادية أو إضافية يحصل عليها كل الأعضاء بالكامل.
- مكافأة الإشراف والريادة يحصل عليها كل الأعضاء سواء قام بالإشراف أولاً.
- مكافأة امتحانات لكل الأعضاء سواء من اشتراك فعلياً فى الامتحانات أولاً.
- الساعات الإضافية تصرف لكل الأعضاء بعد وضع خطة صورية لا تعبر عن واقع أداء عضو هيئة التدريس وقد تم تحديد فئة لكل درجة علمية ليس لها ما يبررها حيث أن ذلك مقابل ساعات إضافية فلماذا الاختلاف بين الأستاذ والأستاذ المساعد والمدرس؟.
- أن بنود الدخل الذى يوجد فى شيت عضو هيئة التدريس تحسب كلها على أساس نسب من الأجر الأساسى وهذه كارثة حيث أن الأجر الأساسى متدنئ للغاية ويتسم بالجمود ومنذ فترة طويلة لم يتم إدخال عليه تطوير وإنما مجرد تعديلات طفيفة لتعويض الأعضاء عن هيكل أجورهم المتدنئ.

٣-١ مشكلة البحث:

تبين من الدراسة الاستطلاعية إن الجامعات الحكومية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة تعاني من قصور فى نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وهذا يتطلب إتباع منهج من شأنه إعادة هيكلة هذه النظم للتخلص من المعوقات التى تحد من فعالية هذه النظم.

ويعتبر مدخل إعادة الهيكلة أو إعادة الهندسة من المداخل الحديثة التى يمكن الاعتماد عليها فى إحداث إصلاحات جذرية وسريعة فى مكونات نظم الحوافز ويحتاج مدخل إعادة الهيكلة إلى مجموعة من المقومات التى قد لا يتكون متوفرة وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى:

" ما المحددات اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا؟ وهل هناك إختلاف بينهم من حيث الكليات، والنوع، والمستوى العلمى، والحالة الإجتماعية؟"

٤-١ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأغراض هى:

- ١- توصيف الوضع الحالى لنظم الحوافز بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة.
- ٢- تحديد أهم المقومات الأساسية التى يتطلبها مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - بجامعة طنطا.
- ٣- تحديد مدى وجود تباين بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للكليات التى ينتمون إليها، والنوع، والحالة الإجتماعية، والمستوى العلمى وذلك من حيث مقومات إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- وضع إطار لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

٥-١ أهمية البحث:

١- الأهمية العلمية:

ترجع الأهمية العلمية للبحث فى تناول مدخل إعادة الهيكلة فى مجال إدارة الموارد البشرية ومحاولة الاعتماد على هذا المدخل فى إحداث تطوير شامل فى احد النظم الهامة والمؤثرة تأثيراً كبيراً على أداء الموارد البشرية بالمنظمات، كما أن هذا البحث يتناول نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وهناك ندرة فى الأبحاث التى تناولت ذلك.

٢- الأهمية التطبيقية:

ترجع الأهمية التطبيقية لهذا البحث فى إنه يتناول أوجه القصور فى نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ووضع المتطلبات أو المقومات الأساسية التى تحقق فعالية هذه النظم بجانب وضع إطار مقترح لتطوير نظم الحوافز بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة.

٦-١ فروض البحث:

فى ضوء الدراسة النظرية والدراسات السابقة للبحث ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة الفرض الرئيسى التالى:

لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لها – بجامعة طنطا من حيث تأثير محددات إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ويتفرغ من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

١- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة طنطا من حيث تأثير دعم الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

٢- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

٣- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة طنطا من حيث تأثير التوجه بالعمل على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

٤- لا توجد اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تقييم موضوعي للأداء على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

٥- لا توجد اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير توصيف وتقييم الوظائف على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

٧-١ متغيرات البحث:

من العرض السابق يتبين أن متغيرات البحث هي:

١- **المتغير التابع:** مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٢- **المتغيرات المستقلة وتمثل في:**

- دعم وتأييد الإدارة العليا.

- تكنولوجيا المعلومات.

- التوجه بالعميل.

- توافر تقييم موضوعي للأداء.

- توصيف وتقييم الوظائف.

المبحث الثانى

الإطار النظرى للبحث

أولاً: نظام الحوافز

ليس من اختصاص إدارة الموارد البشرية فقط جلب الأفراد وإختيار أصلحهم ولكن عليها أيضاً الحفاظ على هذه القوى البشرية وذلك من خلال نظام فعال للحوافز داخل المنظمة.

٢-١-١- مفهوم الحوافز

يعرفها (جنيد) بأنها مجموعة العوامل التى تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذى يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة (جنيد، ١٩٩٦، ٣٦) بينما يعرفها (حسن) بأنها عملية مركبة مستمرة تهدف إلى دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو إتباع سلوك محدد (حسن، ١٩٩٩، ٨٤).

فى حين يرى (المرسى) بأنها الأساليب التى تستخدم فى التأثير فى سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم (المرسى، ٢٠٠٣).

معنى ذلك أن الحوافز هى مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لحفز العاملين بها على بذل جهد أكبر فى العمل من ناحية وبما يحقق حاجات ورغبات العاملين من ناحية أخرى.

٢-١-٢ العلاقة بين الحوافز والدافعية:

الدافع هو قوة كامنة داخل الفرد تدفعه لى يسلك سلوكاً معيناً، فالدافع هو رغبة أو حاجة يريد الإنسان إشباعها، بينما الحافز هو أسلوب لإشباع الرغبة أو الحاجة فهو كمؤثر خارجى يوجد فى البيئة المحيطة بالفرد العامل وبالتالي فإن العلاقة بين الحافز والدافع هى علاقة مثير وإستجابة.

ويؤكد (Navaro) على أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والدافعية تتمثل هذه العلاقة فى أن الدافع هو الحاجة التى يسعى الإنسان لإشباعها والحافز هو الوسيلة التى يتم من خلالها إشباع هذه الحاجة (Navaro, 1995)

لقد تقدمت النظريات والدراسات حول دوافع العمل، حيث أشارت الدراسات أن فقر العمال يتطلب التعرف على دوافعها على جميع مستوياتها ووفقاً لجميع ظروفها (الإجتماعية، الإقتصادية،

النفسية، الفنية...) فدوافع العمل تختلف من عامل إلى آخر، إن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى حفز العاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب مستوى إشباع هذه الحاجات وهذا يتطلب النظرة المتكاملة لإحتياجات العامل والتي تشمل: (العديلى، ١٩٩٥ ، ١٥٢ - ١٥٣)

- الحاجات النفسية للعامل (إحترام الذات، اعتراف الآخرين، الإنجاز، الاستقلال، الإبداع)
 - الحاجات المادية (الأجر، المكافآت، بدلات، ترقية، ساعات إضافية...)
 - الحاجات الاجتماعية (تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء، الاعتراف من قبل الرؤساء والزملاء)
 - الحاجات البيئية (ظروف عمل جيدة مادية أو معنوية مثل الإضاءة، التهوية...)
 - الإشراف ومرونة العمل (إشراف سليم، ساعات عمل مرنة، مشاركة فى إتخاذ القرار...)
- أن دراسة فعالية الحوافز والدوافع عملية معقدة تحتاج إلى دراسة الفرد وصفاته الشخصية، صفات العمل ونوعيته وأخيراً البيئة الإدارية وصفاته.

٢-١-٣ تقسيمات الحوافز:

تعددت تقسيمات الكتاب للحوافز حيث يقسمها البعض حسب الآثار المترتبة عليها (حوافز إيجابية، حوافز سلبية)، أو حسب نوع الحافز (مادية، معنوية) أو حسب إرتباطها بالعمل (داخلية أو خارجية) أو حسب المستفيد (فردية، جماعية) وتتناولها بإختصاص: (زناتى وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٠٥)

أ- الحوافز الداخلية والخارجية: الحوافز الداخلية هي التي ترتبط بالوظيفة نفسها مثل الإستقلالية والتنوع فى العمل بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل وإنما تأتى من مصادر خارجية مثل الحوافز المادية، التعويضات، والمكافآت.

ب- الحوافز الإيجابية والسلبية: الحوافز الإيجابية هي التي تنمى مشاعر إيجابية لدى الآخرين عن طريق إشباع حاجات أخرى علاوة على الحاجات المشبعة مثل الحوافز المادية وحوافز تركز على العلاقات مع الآخرين وحوافز ترتبط بالوظيفة، بينما الحوافز السلبية هي التي تؤثر فى سلوك الآخرين لتدنيته من خلال التهديد أو الخصم .

ج- الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية هي التي تشبع إحتياجات العامل الفسيولوجية وتصرف فى صورة نقدية مثل الأجر، الاستقرار الوظيفى، ظروف العمل، والخدمات الاجتماعية.. وغيرها بينما الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية

والذاتية مثل الحاجة إلى تكوين أسرة والحاجة إلى التقدير والثناء أثناء العمل وفرص الترقية والتقدم والعلاقات الجيدة فى العمل، والتهديد بالعقاب، والتوبيخ، والتحويل للتحقيق.

د- الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الفردية هى التى تعمل على إشباع الفرد العامل لإحتياجاته ورغباته الخاصة دون غيره مثل العلاوة التشجيعية، الوقف عن العمل، الثناء والمديح، توجيه إنذار، بينما الحوافز الجماعية هى الحوافز التى تعطى لجماعة العمل وتكافئ الأداء الجماعى وليس الأداء الفردى مثل نظام الرعاية الصحية، فترات الراحة أثناء العمل، النشاط الرياضى، تحويل المجموعة للتحقيق.

٢-١-٤ أهداف وأهمية الحوافز

إن وجود نظام فعال للحوافز يحقق مجموعة من الأهداف من أهمها: (زناتى وآخرون،

٢٠٠٦، ٣١٦)

- ١- زيادة درجة الرضا بين العاملين ونشر روح التعاون بينهم:
- ٢- زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣- زيادة إنتاجية العاملين وتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين جودة المنتجات.
- ٤- زيادة دخول العاملين وتنمية علاقات عمل طيبة داخل المنظمة.
- ٥- تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العاملين.
- ٦- تشجيع استخدام طرق العمل الجديدة المؤدية لزيادة الإنتاجية.
- ٧- تخليص المتاعب الشخصية للفرد العامل بما يجعله أكثر تفرغاً للعمل.

٢-١-٥ الحوافز فى الفكر الإدارى

تناولت معظم النظريات الإدارية موضوع التحفيز ومن أهم هذه النظريات:

أولاً: النظرية الكلاسيكية (زناتى وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٢٧)

يعتبر تايلور وجانت من رواد هذه النظرية ويعتقدون أن الدافع الوحيد للعامل من وراء العمل هو الأجر المادى الذى يحصل عليه وأن هناك علاقة مباشرة بين الجهد الذى يبذله العامل فى عمله وبين مقدار الأجر الذى يمكن الحصول عليه وفى هذه النظرية يتم الإهتمام بربط الأجر بالإنتاج (عبد الوهاب، ١٩٩٢) وبفضايا الإنتاج والإنتاجية من خلال التركيز على الناحية الفنية والمادية للعمل فقط.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:

هذه النظرية ركزت على مجموعة مبادئ من أهمها:

- أن العامل يتأثر داخل عمله بالعلاقات الاجتماعية.
- أن العلاقات الاجتماعية في العمل أكثر تأثيراً على العمال من الجوانب المادية.

ويعتبر (التون مايو) من أهم رواد هذه النظرية وقد ركز مايو في دراسته على الجانب الإنساني في العمل أكثر من العوامل الأخرى وبالتالي فإن هذه النظرية ركزت على الجانب الاجتماعي والإنساني في العمل.

ثالثاً: النظرية الحديثة: وهذه النظرية نظرت إلى الحوافز كنظام مفتوح له مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتغذية العكسية حيث أن نظام الحوافز هو جزء من النظام العام للمنظمة وبالتالي على المنظمة أن تختار نظام الحوافز الذي يتناسب مع ظروفها.

بعد هذا العرض للفكر الإداري لأهم نظريات ومدارس الإدارة وعلاقتها بالحوافز إبتداء من نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتي ركزت على الحوافز المالية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ثم نظرية التدرج الهرمي للحاجات لمازلو، ثم نظرية العاملين (العوامل الدافعة، العوامل المانعة) لهيرزبرج، ثم نظرية الإنجاز (الإنجاز، القوة، الانتماء) لمكليند، ثم نظرية الدلفر (العلاقات، النمو) ونظرية العدالة (المدخلات، العوائد) لآدمز، ونظرية التوقع (العوائد، التكافؤ) لفروم، ونظرية تكوين الهدف للوك ونظرية (Z) لاوشى والنموذج الياباني ذو السبعة عناصر.

رابعاً: الحوافز في الإسلام: سبق الإسلام النظريات السابقة في تحفيز الأفراد في العمل ونظرة الإسلام للحوافز نظرة شمولية في الدنيا والآخرة، حيث يسعى الفرد إلى سعادته أو شقاوته من خلال ما يقدمه من أعمال... وهذا ما أكده الله سبحانه وتعالى في قوله " والله ما في السموات وما في الأرض ليجزي الذين أسأؤوا بما عملوا ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى " (النجم - ٣١)

" من عمل صالحاً فلنفسه، ومن أساء فعليها، وما ربك بظلام للعبيد " (فصلت: ٤٦)

" فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره " (الزلزلة: ٧، ٨)

حيث نجد أن الله عز وجل حدد الحوافز في الجزاء الإيجابي والسلبي أي في الثواب والعقاب بينما نجد الرسول عليه الصلاة والسلام. يشير إلى أهمية إعطاء الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، وضرورة إعطاء الأجير أجرته في حينها. (العديلي، ١٩٩٥، ١٨٠)

٢-١-٦ أسس توزيع الحوافز:

على الإدارة أن تراعى مجموعة من الأسس عند توزيع الحوافز وتشمل:

(إبراهيم، ٢٠٠٤)

- **المساواة:** بمعنى أن يحصل كل العاملين القائمين بذات العمل على أنصبة متساوية من الحوافز.
- **العدالة:** بمعنى أن يحصل العاملين بالمنظمة على أنصبة تتعادل مع ما يبذلونه من مجهود فى العمل.
- **القوة:** وتشير إلى قدرة جماعة العمل على إنتزاع أنصبة كبيرة عن الآخرين.
- **الحاجة:** أن يتم توزيع الحوافز على العاملين بالمنظمة وفقاً لحاجاتهم ودوافعهم وبما يعالج النقص فى الإشباع لدى العاملين.
- **الأداء:** بمعنى أن تكون الحوافز مبينة على الأداء الحقيقى للفرد العامل.
- **الاستمرارية أو الانتظام:** بحيث يحصل عليها العامل كل فترة زمنية معروفة مع الربط بالأداء.

٢-٧ أوجه القصور فى نظم الحوافز فى المنظمات المصرية:

- أكدت معظم الدراسات والأبحاث وجود قصور فى نظم الحوافز فى المنظمات المصرية بشكل يحد من فعاليتها ومن أهم هذه العيوب ما يلى: (زناتى وآخرون، ٢٠٠٦، جنيد: ١٩٩٦، عبد المنعم، ٢٠٠٥)
- صرف الحوافز لكل العاملين دون تفرقة وعدم ربط الحافز بالإنتاج.
 - النظر إلى الحوافز والمكافآت التى تصرف بأنها حق مكتسب يجب الحصول عليها بشكل منتظم بغض النظر عن الأداء.
 - إرتباط الحوافز التى يحصل عليها العاملون بالأجر الأساسى والدرجة الوظيفية التى يشغلها العامل وبالتالي فإن الحوافز تتسم بالجمود كجمود الأجر ذاته.
 - عدم توافق الحوافز والمكافآت والمزايا التى يحصل عليها العامل أو الموظف مع الجهد المبذول من قبل العامل.
 - عدم وجود إرتباط بين دوافع وحاجات العاملين وأساليب الحفز المستخدمة بمعظم المنظمات المصرية.
 - عدم مراعاة الظروف والعوامل التى تؤثر على سير العملية الإنتاجية بالمنظمة عند وضع نظم وقواعد منح الحوافز.

- وجود حد أقصى للحوافز لا يمكن للعامل أن يحصل على أعلى منه مهما كانت إنتاجيته مما يحد من الإنتاجية وروح الابتكار والتجديد.
- إهمال الحوافز المعنوية والسلبية وعدم الاعتماد عليها في تحفيز العاملين والتركيز على الحوافز المادية والإيجابية بدرجة كبيرة.
- تطبيق نظم الحوافز في معظم المنظمات المصرية دون وجود خطة لربطها بالإنتاج فمثلاً يتم منح ساعات العمل الإضافية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصرف النظر عن الأداء الحقيقي كما تمنح العلاوات الدورية للموظفين في مواعيد محددة مسبقاً بصرف النظر عن الأداء أو الجهد المبذول.
- نستنتج مما سبق أن نظم الحوافز المطبقة في المنظمات المصرية يشوبها العديد من جوانب القصور وإنه حتى يتم تصميم نظام للحوافز يستند إلى الأداء Performance Based Incentives Systems يجب أن يتم إعادة هيكلة أو إعادة هندسة النظام الحالي بحيث يستوعب المتطلبات الأساسية لتحقيق فعاليته.

ثانياً: إعادة هيكلة النظم

يشير مايكل هامر إلى أن عدم الاهتمام بالأفراد وفهم كيف يعملون معاً لتنفيذ نظم وأساليب جديدة أدى إلى فشل الجهود التي بذلت لإعادة هندسة العمليات (Hammer, 1990, 11) Business Processes Reengineering وربما يرجع ذلك إلى تغير البيئة بدرجة تجاوزت قدرة هذه المنظمات على التكيف معها بسبب القصور في أساليب ونظم العمل الحالية والتي أصبحت غير صالحة لمواجهة المتغيرات البيئية سريعة التغير.

١-٢-٢ مفهوم إعادة هيكلة العمليات B.P.R

إعادة الهيكلة هي عملية تنتهي إلى إنجاز أو إبداع في العمل وإلى إعادة هيكلة الكيان المادي للمنظمة أو العمليات التي تحدث فيها، وهذا يقتضى تكوين رؤية مشتركة بما هو مطلوب تحقيقه بما يتطلب مراجعة الأنشطة الحالية التي تتم داخل الإدارات المختلفة بالمنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية وبشكل جذرى وکلى وليس جزئى (Stevenson, 1998).

ويعرف هامر إعادة هيكلة العمليات (BPR) بأنها:

إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جوهرية فى معايير الأداء والتي تتمثل فى التكلفة، الجودة، الخدمة، وسرعة الإنجاز (Helmmmer and Champy, 1993, 24) ويركز هذا التعريف على أربع ركائز أساسية هى:

١- إعادة التفكير فى الأساسيات بحيث نرفض الأساليب والممارسات التقليدية فى مجال منح الحوافز والمكافآت، والبحث عن أساليب وممارسات مبتكرة لتحفيز العاملين وهذا يتطلب التحول من التيار التقليدى الذى يطلق عليه إدارة شؤون العاملين إلى التيار الحديث الذى يطلق عليه إدارة الموارد البشرية (HRM).

٢- إعادة التصميم الجذري لنظام الحوافز المعمول به فى المنظمات المصرية وما يربط بها من أنظمة أخرى مثل نظام التدريب، ونظام تقييم الأداء، ونظم التنمية الوظيفية ورعاية العاملين فليس مطلوب من الإدارة العليا إجراء تغييرات سطحية على النظام الحالى للحوافز بهدف تحسين وتطوير أساليب العمل القائمة وإنما إعادة تصميم النظم الحالية للحوافز والمكافآت بما يحقق التجديد والابتكار.

٣- تحسينات جذرية أو فورية فى نظم الموارد البشرية بما تشمله من نظم الأجور، والحوافز، وتقويم الوظائف، ورعاية العاملين، وتدريبهم... وغيرها من النظم، إن هذه التحسينات هى السبيل الوحيد لإعادة هيكلة نظم الحوافز بالمنظمة.

٤- العمليات أو أنشطة الحوافز والمكافآت: حيث يركز مدخل إعادة الهيكلة على عمليات الحوافز والتي تشمل على جميع الأنشطة التى تشكل أنشطة تخطيط وتنفيذ الرقابة على منح الحوافز والتي تترجم فى شكل مجموعة من القواعد والإجراءات التى تتبع عند حفز العاملين، حيث نجد أن الاتجاه القديم فى الحوافز يقوم على منح الحوافز لكل أعضاء القسم أو الإدارة بينما الإتجاه الحديث يقوم على تحديد مستوى أداء كل فرد فى القسم أو الإدارة ثم منح الحافز بناء على مستوى الأداء الفعلى للعامل.

أن إعادة هيكلة نظم الحوافز فى المنظمات المصرية يتطلب:

- تغيير ثقافة هذه المنظمة والوحدات التابعة لها من خلال نبذ المفاهيم والقواعد والتقاليد الإدارية الموروثة التى تتعلق بمنح الحوافز والمكافآت والترقية وغيرها من النظم.
- تركيز أنشطة الموارد البشرية فى عدة وحدات يقوم بها عدة أفراد فى شكل فرق عمل متعاونة.

- تغيير الهيكل التنظيمى بالمنظمات وخاصة متعددة الفروع مثل الجامعات مما يعطى حرية أكبر لإدارة الكليات التابعة لها فى العمل ومنح الحوافز.
- تصميم برامج وتطبيقات الموارد البشرية التى يحتاج إليها إعادة هيكلة نظم الحوافز والتى أهمها برامج تحليل ووصف الوظائف، برامج تقويم الوظائف وإعداد هيكل الأجور، برامج رعاية العاملين، برامج تقييم الأداء وغيرها من البرامج.

٢-٢-٢ أهمية وأهداف إعادة هيكلة النظم

- ترجع أهمية إتباع مفهوم إعادة هيكلة نظم الحوافز إلى عدة عوامل من أهمها: (شريف وآخرون، ١٩٩٥، ١٧٩)
- (١) الرغبة فى تحقيق التوافق مع الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
 - (٢) الرغبة فى الارتقاء بمخرجات الجامعات (الخريجين) من خلال أداء العمليات التعليمية بدرجة عالية من الجودة حتى تأخذ الجامعة المصرية مكانها بين الجامعات العالمية.
 - (٣) تحسين وتطوير أداء الجامعات لمهمتها الأساسية فى ظل بيئة شديدة المنافسة واتساع نطاق الأسواق وزيادة الخدمة المقدمة للعملاء.
 - (٤) الرغبة فى التوجه بالعميل سواء العميل الداخلى (عضو هيئة التدريس) أو العميل الخارجى (سوق العمل) مما يحتاج إلى أساليب ووسائل جديدة من شأنها خفض تكلفة العمليات والارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء بزيادة النصيب السوقى.
- بينما نجد أن أهداف إعادة هيكلة نظم الحوافز وغيرها من نظم الموارد البشرية تتمثل فى:
- (Raymond, et, al, 1998, 23)

- زيادة إنتاجية المنظمة
- تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العمالة.
- تحسين خدمة العملاء.
- زيادة الرضا الوظيفى لدى العمالة.
- زيادة فعالية المنظمة.
- تحسين معدلات الأداء.

٢-٢-٣ أنواع إعادة الهيكلة:

- تتخذ إعادة الهيكلة عدة أشكال هى: (شريف وآخرون، ١٩٩٠، ١٨٠)
- أ- إعادة هيكلة الخدمة: ويقصد به تجديد أو تطوير الخدمة بحيث تحقق إشباعاً أكثر للعميل سواء العميل الداخلى أو الخارجى بالمقارنة بالإشباعات التى يحصل عليها العملاء المنافسون فى المنظمات المنافسة.

ب- إعادة هيكلة العمليات: بمعنى دراسة وفحص وتعديل العمليات الداخلية الخاصة بنظم الحوافز بالمنظمة حيث تتمكن من إجراء تطوير شامل لهذه النظم وفيما يتفق مع التقدم فى التكنولوجيا.

ج- إعادة هيكلة النظم الإدارية: ويقصد بها إحداث تغييرات جوهرية فى جميع النظم الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية بما فيها نظم الأجور، نظم الحوافز، نظم رعاية العاملين، نظم الترقية، نظم تقييم الأداء، نظم تحليل وتقييم الوظائف وغيرها من النظم التى ترتبط ارتباط قوى مع بعضها البعض.

وعند إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فإنه يفضل الاعتماد على أسلوب متفاعل Interactive يواكب التطور والتغييرات فى الظروف البيئية بجانب أسلوب المبادرة Proactive لإحداث تطوير فى النظام بما يتيح لها الحصول على مركز متقدم بين الجامعات العربية والعالمية.

٢-٢-٤ مراحل إعادة هيكلة نظم الحوافز:

يمر التطوير الجذرى لنظم الحوافز فى الجامعات المصرية بعدة مراحل أساسية هى: (شريف وآخرون، ١٩٩٥، ١٨٢، ١٩٠-١٩٠، هراس وآخرون، ١٩٩٩، ٤٤٧ - ٤٤٩)

المرحلة الأولى: تحديد مدى الحاجة لإعادة الهيكلة: فى هذه المرحلة يتم تحديد مدى الحاجة إلى التغيير فى النظم القائمة من خلال التعرف على أوجه القصور التى تشوب النظم القائمة والنتائج التى تترتب على هذه العيوب وبالتالى يتم إقناع العاملين بأهمية التغيير من خلال رسالتين:

الرسالة الأولى تركز على الحاجة إلى التغيير وأسباب الحاجة إلى ذلك، **الرسالة الثانية** توضح الرؤية المستقبلية لنظام الحوافز ومدى تأثيره على الأداء (الإنتاجية، ودخول العاملين، معدلات الغياب، الولاء التنظيمى)

المرحلة الثانية: تحديد العملية أو النظام المطلوب إعادة هيكلته: فى هذه المرحلة يتم تحديد النشاط أو النظام الذى يكون فى حاجة ملحة إلى إعادة هيكلته ويمكن الاسترشاد بالمعايير التالية فى تحديد النظام المطلوب إعادة هيكلته وهى:

- النظام الذى يمثل بعداً هاماً فى نظام المنظمة ويؤثر على خدمة العملاء
- النظام الذى يترتب عليه العديد من المشاكل ويؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.
- النظام الذى يمكن إعادة تصميمه بنجاح فى ضوء المتغيرات البيئية المحيطة.
- النظام الذى يمكن تنفيذه فى ضوء الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

- النظام الذى يمكن تنفيذه فى حدود قدرات ومهارات فريق التغيير.
 - النظام الذى يتصف باستخدام تكنولوجيا غير متطورة فيه والعناصر السابقة تنطبق على نظام الحوافز بجامعة طنطا وبالتالي فإن هذا النظام فى حاجة إلى إعادة تصميم أو إعادة هيكلة لتطوير الأداء الجامعى.

المرحلة الثالثة: تقييم قدرات الجامعة فى تنفيذ إعادة هيكلة نظم الحوافز بها: فى هذه المرحلة يتم تقييم قدرات الجامعة التنظيمية أو البشرية أو التكنولوجية كما يجب تقييم ثقافة الجامعة والتي قد تمثل إما مصدر فرصة أو تهديد للجامعة والتي قد تساعد على أو تحد من إعادة هيكلة نظم الحوافز بها وما يرتبط به من نظم إدارة الموارد البشرية الأخرى (تخطيط عمالة، جلب، تدريب، رعاية صحية، تقييم أداء، تقييم ووصف الوظائف) (Emily ,et .al , 1996,8-10)

المرحلة الرابعة: تحليل وفهم النظام الحالى للحوافز بالجامعة: سبق أن تناولنا بعض نواحي القصور فى نظام الحوافز بجامعة طنطا والتي تحد من فعاليته مما يستدعى ضرورة إيجاد نظام جديد ومتطور للحوافز بالجامعة ويمكن الاعتماد فى تحليل النظام الحالى على مجموعة من أساليب التحليل مثل خرائط التدفق والتحليل التفرعى التى من خلالها نتعرف على الأنشطة والعمليات الأساسية لنظام الحوافز والأنشطة الحرجة بالنظام والتي تسبب مشاكل للنظام ويتم تصنيف هذه الأنشطة إلى ثلاث مجموعات هى:

- أنشطة أساسية لتنفيذ نظام الحوافز محل إعادة الهيكلة.
 - أنشطة مساعدة مطلوبة لأداء الأنشطة الأساسية للنظام
 - أنشطة زائدة ليس لها أى إضافة فى النظام ويمكن الاستغناء عنها.
- المجموعة الأولى من الأنشطة لا يمكن إلغاؤها وإنما يمكن تطويرها، والمجموعة الثانية من الأنشطة تمثل أداة ربط الأنشطة الأساسية ببعضها مثل التقارير، والرقابة، ويمكن تغيير أو تطوير هذه الأنشطة بما يساهم فى تنفيذ الأنشطة الأساسية بشكل أكثر فعالية، فى حين نجد المجموعة الثالثة من الأنشطة لا داعى لها ويمكن إلغاؤها.

المرحلة الخامسة: وضع تصميم جديد لنظام الحوافز بالجامعة: حيث يتطلب إعادة تصميم النظام الحالى البدء من نقطة الصفر ومراجعة القواعد والإجراءات المعمول بها فى نظام الحوافز الحالى بهدف ابتكار تصميم جديد للنظام ثم التعرف على النظم فى الجامعات الأخرى المنافسة وتحديد

نواحى القوة بنظم الحوافز بهذه الجامعات ومحاولة الاستفادة منها وعند إعادة هيكلة النظام فإنه يكون لدينا نوعين من التصميم: (Grover, et .al. 1997, 201 -204)

- **تصميم فنى للنظام:** حيث يتم تحليل العلاقات بين أنشطة النظام والنظم الأخرى لإدارة الموارد البشرية وأثر تقليص أو إلغاء بعض الأنشطة على غيرها من الأنشطة الأخرى بالمنظمة أو بإدارة الموارد البشرية، وبالتالي تتركز الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام الحوافز ويحدد أفضل طريق لتنفيذ النظام والتكنولوجيا المناسبة له.

- **تصميم إجتماعى للنظام:** حيث يتم دراسة أثر إعادة هيكلة نظام الحوافز بالجامعة على نطاق المسئولية والسلطة وعلى هيكل العمالة الحالى بالجامعة، وكذلك إعادة تصميم بعض النظم الأخرى لتحقيق توافق بينها وبين نظام الحوافز الجديد الذى تم تصميمه مثل (نظام التدريب)، نظام تخطيط العمالة، نظام رعاية العاملين، نظام الترقية، وغيرها من النظم)

المرحلة السادسة: تنفيذ إعادة هيكلة نظام الحوافز الجديد بالجامعة: إن الحصول على تأييد الإدارة العليا لبرنامج إعادة هيكلة نظام الحوافز الجديد بجامعة طنطا يعتبر أمراً حيوياً لنجاحه، كما يجب كسب تأييد المديرين التنفيذيين المسئولين عن التطبيق الفعلى للنظام، ويجب إعداد وتدريب المديرين والمشرفين بالجامعة على كيفية تنفيذ النظام الجديد، وإعادة تنظيم العمالة بما يتناسب مع النظام الجديد، علاوة على تحديد واضح ودقيق لسلطات ومسئوليات كل مدير أو مشرف يقوم بمنح حوافز أو مكافآت تتعلق بالنظام، وتوقع أى مشاكل خاصة بالنظام الجديد وكيفية مواجهتها، مع مراقبة تنفيذ مراحل التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد، ويمكن تنفيذ النظام الجديد بشكل مرحلى أو تدريجى بحيث يطبق على أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة أولاً ثم على معاونى أعضاء هيئة التدريس فى المرحلة الثانية بعد التغلب على الإنحرافات أو الأخطاء التى تترتب على التطبيق.

ثالثاً: مقومات تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز

يتطلب إعادة هيكلة نظم الحوافز فى الجامعات المصرية توافر مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتى من أهمها:

٢-٣-١ دعم وتأييد الإدارة العليا فى الجامعة

يعرف رايموند وآخرون دعم وتأييد الإدارة العليا بأنه مجموعة الأعمال والتصرفات التى تقوم بها الإدارة العليا حتى تؤتى عملية إعادة الهيكلة ثمارها، وهذا يتطلب الوعى الكافى من الإدارة

العليا بكافة عناصرها، وإلى جانب الدعم والتأييد من الإدارة العليا فإنها تقوم أيضاً بمجموعة أدوار أهمها: القدرة على إدارة عملية التغيير للتغلب على مشاكل التغيير وخلق بيئة ملائمة للوضع الجديد بعد التغيير، إختيار قائد مشروع إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة يكون محل تقدير واحترام وثقة من أعضاء الإدارة وأن يكون مفاوض جيد يمتلك الرغبة فى التغيير، وأخيراً يتم إختيار وإعداد فريق إعادة هيكلة نظم الأجور بالجامعة يمكن أن يتبع مركز التطوير بالجامعة يشكل من مجموعة من عمداء الكليات أو وكلاء الكليات.

وفى كل كلية يتم تشكيل فريق فرعى للإعداد لمشروع أو برنامج الحوافز يتكون من عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام ثم يرفع تقرير المشروع إلى فريق المشروع فى مركز التطوير (Spencer,2000,159,Rlaymond,et al.998-75)

٢-٣-٢ تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا تجعل المعلومات متاحة ويسهل الحصول عليها وتربط العاملين مع بعضهم إلكترونياً بطريقة يمكن أن تؤثر على علاقة المنظمة والعمل، كما أن الاتصالات عن بعد والأشكال الأخرى لنظم العمل المرنة ستكون أكثر شيوعاً، ودور تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لنظم الحوافز يقوم على إستخدام الأنظمة الآلية المتخصصة فى إعداد وتنفيذ نظم الحوافز مثل تقييم الوظائف، وتحديد التعويضات والأجر المناسب كل وظيفة ويتم ذلك خلال دقائق معدودة وبدقة بالإعتماد على تكنولوجيا الحاسب بالمقارنة بالنظم اليدوية (Spencer , 2000, 56)

ويرى جروفر وآخرون أن توافر القدرة التكنولوجية يتطلب توافر: بيئة تحتية للاتصالات، بنية تحتية لقاعدة البيانات، تشكيلة ملائمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، مجموعة كفاء من العاملين فى حقل تكنولوجيا المعلومات، فهم كاف لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة (Grover , 130 : 1995 . et .al .)

وهناك أساليب عديدة لتكنولوجيا المعلومات والتي ساعدت المنظمات على إحداث تغييرات جوهرية فى عملياتها الأساسية مما ساعد على إحداث تغييرات فورية فى عملياتها ومن أهم هذه الأساليب (Hammer and Champy, 1992)

- قواعد البيانات المشتركة Shared Data – Base
- نظم الخبير والنظم الذكية Expert Systems

- شبكة الاتصالات Telecommunications Networks

- نظم دعم القرار Decision Support Systems

- الحاسبات المحمولة Portable Computers

مما سبق نجد أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تصميم وتنفيذ نظام الحوافز المزمع إعادة هيكلته بجامعة طنطا والخاص بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث من الممكن إيجاد شبكة معلومات على مستوى الجامعة تحمل عليها قاعد بيانات العمالة ومعايير الأداء ونتائج قياس الأداء بحيث يحدد في كل قسم وكل إدارة مستوى أداء العاملين ووفقاً لهذا المستوى يمكن منح الحوافز والمكافآت بها يتمشى مع الأداء الحقيقي للأفراد.

٢-٣-٣ توافر تقييم موضوعي للأداء

يتم منح الحافز للعامل بناء على مستوى أدائه في العمل ولذلك يجب تقييم أداء العامل ويتم هذا التقييم بناء على مقاييس موضوعية للأداء وبعده طرق للتقييم، وتتم عملية التقييم بصفة دورية من قبل المشرف المباشر وذلك على بطاقة خاصة معدة لهذا الغرض، وبالتالي فإنه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وسلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد ومنها سياسة تحفيز العاملين ودفعهم للعمل خلال فترة حياتهم الوظيفية.

(أبو سعده، ٢٤، ١٩٩٦)

من التعريف السابق نجد أن تقييم الأداء هو مطلب أساسي من متطلبات إعداد هيكل للأجور ومنح الحوافز وترقية العاملين أو تأديبهم (عبد المنعم، ٢٠٠٥) وتسعى المنظمات إلى تقييم الأداء لتحقيق مجموعة أهداف هي: (Donald, 1997, 249)

- تقدير الأداء الحالي للعامل.

- تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء تحديد الفجوة في الأداء.

- زيادة دافعية العاملين للعمل من خلال تحفيزهم ومكافأتهم بصورة عادلة.

- وضع الأهداف والمعايير المستقبلية.

ويطلب إعداد وتصميم نظام فعال للحوافز مقاييس موضوعية للأداء ويمكن تحقيق ذلك في

إطار المقومات التالية (عبد المنعم، ٢٠٠٥)

- تكوين لجنة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس على أن يكون المشرف المباشر منها.
- إعداد قوائم تحتوى على مقاييس الأداء التى تتناسب مع طبيعة عمل العضو.
- توافر قاعدة بيانات كاملة عن كل عضو يحدث سنوياً وفقاً للتقدم العلمى للعضو والتزامه التنظيمى.
- مستوى أداء عضو هيئة التدريس فى محاضراته والتزامه بمواعيده مع طلابه.
- البعد عن الجوانب الشخصية فى التقييم والمعارف والمحسوبيات.

٢-٣-٤ توصيف وتقييم الوظائف:

يعتبر توصيف الوظائف من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي يتم على ضوءها وضع سياسات ونظم الموارد البشرية الأخرى، وقد عرفها الخطيب بأنها تنطوى على تحديد للواجبات والمسئوليات لكل وظيفة وبيان علاقتها بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتحديد المتطلبات اللازمة لمن يشغل الوظيفة من حيث المؤهلات وسنوات الخبرة وموقع الوظيفة فى التنظيم (الخطيب، ١٩٩٣)

بينما نجد أن تقييم الوظائف هى عملية تحديد القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة لباقى الوظائف بالمنظمة من حيث المسئوليات والواجبات وظروف العمل والقدرات والمهارات، وتستخدم هذه القيم فى وضع هيكل أجور متوازن داخل المنظمة ويتم تقييم الوظائف بإحدى طرق التقييم المتعارف عليها سواء طرق تقييم وصفية (الرتب، التدرج..) أو طرق تقييم كمية (النقط، العوامل المقارنة) (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٥٤٥، بسيونى وآخرون ٢٠٠٠: ١٥٢ - ١٧٠) وعملية توصيف وتقييم الوظائف تكون أساساً لتحديد الرواتب وفقاً لنظام الأجر الزمنى الذى يمنح العامل أجره كل فترة زمنية بغض النظر عن إنتاجه.

إن العدالة فى منح الأجور والحوافز تعتبر عنصراً جوهرياً من عناصر رفع الروح المعنوية حيث يجب أن ينال عضو هيئة التدريس الأجر الذى يتعادل مع ما يؤديه من عمل ومع ما ينطوى عليه هذه العمل من صعوبة ومسئولية أو من ناحية أخرى يجب أن يعادل أجر عضو هيئة التدريس فى الجامعة مع أجر زميله الذى يؤدي أعمال مماثلة فى الصعوبة والمسئولية بالجامعات الأخرى وأعمالاً لقاعدة الأجر على قدر العمل يجب الوقوف أولاً على طبيعة ومستوى عمل كل

وظيفة ثم الوقوف على تلك الوظائف المتماثلة في مستوى صعوبتها ومسئولياتها (هاشم، ١٩٩٧،
(٤٥١)

أن نجاح برنامج توصيف الوظائف يتطلب توافر مقومات أهمها: (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٥٤٠)
- حصر شامل للوظائف المطلوب توصيفها.

- توصيف الوظائف التي سبق حصرها.

- تحليل مكونات لكل وظيفة من هذه الوظائف التي سبق توصيفها وذلك وفقاً لمعايير رئيسية
(المهارات، المسئوليات، ظروف العمل،...)

- توافر الكوادر والخبرات في عمليات الحصر، والتوصيف، والتحليل، والتقييم للوظائف.

يرى البعض أن رضا العملاء هو أعلى درجات الجودة حيث يتم مقابلة رغبات وحاجات
وتوقعات العملاء، وهذا يتطلب التعرف على عملاء المنظمة وخصائصهم، ورغباتهم وسمات
الجودة الأساسية التي تقيم المنظمة على أساسها ومدى أهمية كل سمة أساسية من سمات الجودة
(310 , 1998 , Armstrong)، والتوجه بالعميل هو مدى قدرة المنظمة على معرفة حاجات
ورغبات وإتجاهات العميل ومحاولة تحقيقها بجودة مرتفعة وبشكل يخدم أهداف المنظمة أيضاً.

ويوجد بالنسبة للمنظمات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة نوعين من العملاء هما:
(السلمي، ١٩٩٢، السلمي: ١٩٩٦)

- **العميل الخارجي:** وهو العميل خارج المنظمة والذي يستفيد بمخرجات المنظمة أو يحصل على
خدماتها ويمثل بالنسبة للجامعات سوق العمل.

- **العميل الداخلي:** وهم العاملون داخل الجامعة والذي يتم تصميم الحوافز لهم لتحقيق الإشباع وسد
الإحتياجات المتوقعة لهم، وهو في بحثنا يمثل عضو هيئة التدريس ومعاونيه.

لذلك يجب دراسة حاجات ورغبات ودوافع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قبل إعادة هيكلة
نظام الحوافز الحالي، وهذا يتطلب إنشاء نظام معلومات خاص بالعملاء للتعرف على إحتياجاتهم
ورغباتهم وتوقعاتهم وتعديل خطط وإستراتيجيات الجامعة وفقاً لتلك المعلومات وبالتالي تتحقق أهم
متطلبات تطبيق إدارة الجودة لنظم الحوافز.

أن التوجه بالعميل لا يتطلب فقط دراسة حاجات ورغبات ودوافع أعضاء هيئة التدريس
بالجامعة وإنما مشاركة عضو هيئة التدريس في إعداد وتصميم النظام، وضع معدلات للأجور
تتناسب مع ما يحصل عليه أقرنائهم في الجامعات الخاصة العاملة في مصير إلى جانب تخطيط
وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس مع توفير بيئة عمل صحية وملائمة
لعملهم وأخيراً إنشاء صندوق للشكاوى والمقترحات لتطوير وإعادة تصميم نظم الحوافز المعمول
بها بالجامعة.

الخلاصة:

- مما سبق نجد أن هناك عدة متطلبات أساسية لنجاح مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة وهى:
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا.
 - تكنولوجيا المعلومات.
 - التوجه بالعميل.
 - تقييم موضوعى للأداء.
 - توصيف وتقييم الوظائف.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات مدخل إعادة الهيكلة لتحقيق تميز المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية، وقد ركزت هذه الدراسات على أهمية توفير ظروف مناسبة لتطبيق مدخل إعادة الهيكلة وضرورة دعم وتأييد الإدارة لتطبيق هذه المدخل وأهمية الكفاءة التكنولوجية فى تطبيقه ولذلك فإننا سوف نتناول أهم الدراسات التى تناولت إعادة هيكلة العمليات ودراسات ذات صلة بنظم الحوافز وخاصة بالنسبة للعاملين فى الجامعات.

أولاً: دراسات خاصة بنظم حوافز أعضاء هيئة التدريس

١- دراسة كامل (١٩٩٥)

تناولت دراسة تحليلية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وكان من أهم نتائجها أن درجة الرضا العام عن الأجور تختلف من كلية لأخرى حيث يحصل أعضاء هيئة التدريس فى الكليات العملية على فرص عمل بمرتبات عالية خارج الجامعة مثل العمل بالعيادات والمكاتب الهندسية ومكاتب المحاسبة وفى الجامعات الخاصة، وخلص الباحث إلى ضرورة العمل على رفع مرتبات أعضاء هيئة التدريس وتحسين ظروف العمل التى يعمل فيها سواء التى تتعلق بمكان العمل أو التجهيزات والمعامل أو المكاتب والقاعات البحثية.

٢- دراسة السيبي (١٩٩٢)

تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بإشباع الحاجات لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من حيث النوع (ذكور/ إناث) حيث أن الإناث أكثر رضا عن الذكور، ومن حيث المستوى الوظيفي حيث أن الأساتذة أكثر رضا عن المدرسين، وخلص الباحث إلى ضرورة زيادة العوائد المادية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية مع تخفيض المدة اللازمة للترقية إلى جانب ضبط معايير الترقية وإضافة بعض البدلات إلى أساسى المرتب مع إعطاء مكافأة تصحيح موحدة لكل أوراق الإجابة داخل الجامعة.

٣- دراسة محمد (١٩٩٥)

تناولت الدراسة ظاهرة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن عناصر الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس بالجامعة ترتب كما يلي: الأجر النقدي، الحافز المادي، الأمن الوظيفي، طبيعة العمل، ظروف العمل، ساعات العمل، العلاقات مع الرئيس، العلاقات مع الزملاء، وبالتالي ينبغي وضع سياسة عادلة لأجور وحوافز أعضاء هيئة التدريس بحيث يتم توفير سكن مناسب للعضو، وتحسين نظام الخدمات الصحية، وزيادة حوافز التأليف والبحث العلمي، وإعادة النظر في البدلات المقررة لأعضاء هيئة التدريس مثل مكافأة الإشراف على الرسائل العلمية مكافأة المناقشة لرسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها من البدلات والمكافآت بجانب تشجيع حوافز الأجازات والمهام العلمية والمؤتمرات العلمية مدفوعة التكلفة من الجامعة.

٤- دراسة الكبييت (١٩٩٩)

تناولت دراسة أثر عناصر نظام الحوافز الحالي على درجة الرضا عن العمل بالنسبة للعاملين بالمستشفيات الجامعية بدولة الإمارات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين درجة الرضا عن العمل وبين عناصر نظام الحوافز المتمثلة في: سمات نظام الحوافز (العدالة، والموضوعية) المكافأة المادية المقدمة للعاملين، الحوافز غير المادية، توافق الحافز مع رغبات وحاجات العاملين كما خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط بين خصائص كل من نظام

حوافز العاملين ونظام تقييم الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة مراجعة النظام الحالي لحوافز العاملين بما يحقق مستويات عالية للرضا عن العمل.

٥- دراسة بن ناجي (٢٠٠٢)

تناولت الدراسة تقييم نظم الحوافز المعنوية وأثر على الرضا الوظيفي للعاملين وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد ثلاثة حوافز معنوية تؤثر طردياً في الرضا الوظيفي للعاملين وهي: الوظيفة المناسبة، ومحتوى العمل، والأمن والاستقرار في العمل، أن الحوافز المعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي بدرجة أكبر في الإناث عن الذكور، كما أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي في العمالة المحلية بالمقارنة بالعمالة الوافدة.

ثانياً: دراسات خاصة بالمقومات الأساسية لإعادة الهيكلة

١- دراسة دافنبورت (Darenport, 1993)

تناولت هذه الدراسة مدخل إعادة هندسة العمليات ومدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل يمكن استخدامها لتحسين أداء العمليات داخل المنظمة حيث تم وضع برنامج لتحسين العملية يجمع بين المدخلين السابقين، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر عامل حيوي في نجاح جهود إعادة الهندسة وأكدت ضرورة توافر بنية تحتية للاتصالات، بنية تحتية لقاعدة بيانات خاصة بالعمالة وتشكيلة ملائمة لتطبيقات نظم المعلومات، ومشاركة ومساعدة قوية من قبل رجال تكنولوجيا المعلومات، وجهود وفهم كاف ومهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها داخل المنظمة، وغيرها من المقومات التي تضمن نجاح نظام إعادة الهندسة في مختلف المجالات بما يضمن تحسين أداء العمليات.

٢- دراسة (الخطيب، ١٩٩٣)

تناولت هذه الدراسة وصف الوظائف كمدخل للتطوير التنظيمي وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن وصف الوظائف من الأنشطة الرئيسية لوضع سياسات ونظم الأفراد والتي من أهمها نظم الأجور والحوافز ونظم الترقية كما أن وصف الوظائف أساس لتقييم كفاءة أداء العاملين بما يوفر الأساس الجيد لنظام عادل للحوافز والمكافآت.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مضمونها أن برنامج توصيف الوظائف لا يحقق أهدافه إذا كانت النظرة إليه محدودة في القطاعين الزمنى والتنظيمى وعندما يطبق بعيداً عن خطة متكاملة للتطوير التنظيمى.

٣- دراسة نافارو وآخرون (Navarro, et .al.,1995)

تناولت الدراسة نظم الحوافز ومدى تأثيرها على مساهمات الأفراد والفريق والأقسام فى نتائج أعمال المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إعادة تصميم نظم الحوافز فى ضوء مجموعة مقومات أساسية هى:

- عرض النظام المقترح على لجنة من المديرين والحصول على تأييدهم ودعمهم للنظام.
- توافر مقاييس موضوعية وثابتة للأداء.
- التركيز على التوجه بالعمل الداخلى وربط حاجاته ورغباته ببرنامج الحوافز.
- الإعلان عن الموظفين الحاصلين على الحوافز بصورة مناسبة.

٤- دراسة رومنى (Romeny, 1995)

تناولت هذه الدراسة أسس ومبادئ مدخل إعادة الهيكلة والتي تم وضعها من قبل " هامر " وقد أكدت الدراسة على أهمية الاسترشاد بهذه الأسس والمبادئ بما يزيد من فرص نجاح مدخل إعادة الهيكلة، كما أكدت على أهمية الاعتماد على التقنية فى الأداء بحيث يتم تكييف العمليات وضرورة التحول الجذرى من الأساليب القديمة فى الأداء إلى أساليب جديدة تماماً، وأن يتم إحداث تغيير جوهري فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وبما يتلاءم مع الأساليب والنظم الجديدة التى نتجت عن إعادة الهيكلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح إعادة الهيكلة هو الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا فى المنظمة بجانب التقنية وتحديد النظم المطلوب إعادة هيكلتها بدقة.

٥- دراسة جروفير وآخرون (Grover , et .al ., 1995)

ركزت هذه الدراسة على العوامل المحددة لنجاح جهود إعادة هيكلة العمليات وذلك من خلال القيام بدراسة استكشافية شملت مجموعة من التساؤلات أهمها: ما المشاكل المرتبطة بتطبيق إعادة هيكلة العمليات، وما درجة خطورة هذه المشاكل، وكيف ترتبط هذه المشاكل بنجاح مدخل إعادة الهيكلة، ولقد تم إعداد قائمة بالمشاكل التى تواجه تطبيق المدخل وتم مراجعتها من قبل المشاركين وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على إدارة التغيير تمثل أهم المشاكل التى تواجه تطبيق مدخل إعادة الهيكلة، حيث أن إعادة الهيكلة تتطلب تغييرات تنظيمية تتمثل فى: تحديد واضح للسلطات

والمسئوليات، معايير للأداء، هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، مهارات وقدرات مناسبة للعمل، نظم حوافز فعالة، علاقة تنظيمية جيدة بين الإدارات والوحدات العاملة بالمنظمة، نظم فعال للاتصالات والمعلومات وغيرها من التغييرات الداخلية بالمنظمة.

وأكدت الدراسة على أهمية أن تتم العملية بشكل مخطط مع ضرورة إقناع العاملين بالمنظمة بأسباب التغيير والحصول على تعاون الأنشطة الأخرى والعمل على إعداد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع إعادة الهيكلة ومن أهمها نظم التوظيف، نظم الأجور والحوافز، ونظم تقييم الأداء، ونظم صيانة العاملين.

٦- دراسة مانجانلي وآخرون (Manganelli, et.al, 1995)

تناولت هذه الدراسة السبب الرئيسي لعدم فعالية تطبيق إعادة هيكلة النظم وهو أن مشروع إعادة الهيكلة يتم على المستوى التكنيكي وليس على المستوى الاستراتيجي، وقد تم إعداد مشروع إعادة الهيكلة في أربع مراحل أساسية هي:

- **إعادة تصميم العملية/النظام:** حيث يتم إختيار عملية واحدة أو نظام واحد يمثل أهم النظم بالمنظمة وأكثرها تأثيراً على هدف المنظمة، مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهيكلة في ظل الاعتماد على العمالة المتاحة بالمنظمة.

- **إعادة هيكلة المنظمة:** حيث يتم إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التصميم الجديد للعملية مع تغيير النظم الإدارية المتبعة داخل المنظمة مما يساعد على إعادة هيكلة النظام المراد إعادة هندسة مثل نظام تقييم الأداء ونظام تقييم الوظائف، ونظام تحليل الوظائف وغيرها من النظم.

- **إعادة تأهيل العمالة:** حيث يتم إعادة تنظيم العمالة بشكل جذري، بحيث تكون في شكل فرق عمل مع وضع نظام جديد لأجور وحوافز العمالة بما يتفق وروح الفريق ويركز على التميز الجماعي وليس التميز الفردي.

- **إعادة بلورة ثقافة المنظمة:** حيث يتم ترسيخ القيم والتقاليد الجديدة والتي تشجع على إنصهار الفرد داخل فريق العمل والعمل على تقييمه داخل الفريق وتشجيعه على الابتكار والتجديد وسرعة حل المشاكل.

ونلاحظ من هذه الدراسة أن إعادة هيكلة العمليات أو النظم تحتاج إلى العديد من المتطلبات التي من أهمها: إعادة هيكلة التنظيم، تغيير النظم الإدارية الحالية، إعادة تأهيل العمالة الحالية، إعادة بلورة ثقافة المنظمة.

٧- دراسة السعدنى (١٩٩٦)

ركزت هذه الدراسة على نماذج لإعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية فى شركة بترول خليج السويس، وقد استهدفت الدراسة التحسين المستمر فى الشركة من خلال منظومة عمل يقوم بها فريق عمل يسعى إلى تحقيق التطوير فى المجالات التالية: المكافآت والحوافز، التدريب، رعاية العاملين، التنمية والتدريب، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المجالات وفى سبيل إعادة هندسة الموارد البشرية ثم تحويل قطاع شئون العاملين بالشركة إلى إدارة للموارد البشرية تعتمد على الفكر الحديث للإدارة القائم على روح الفريق ولم تتعجل الشركة الانتهاء من عملية تصميم العمليات بفرض تحسين أداء وسلوكيات العنصر البشرى، بل عمدت إلى توجيه دقة هذه العملية بأسلوب يتسم بالصبر بما يضمن فعالية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة ويوفر المقومات الأساسية له.

٨- دراسة رايموند وآخرون (Raymond, et al., 1998)

تناولت هذه الدراسة العوامل المحددة لنجاح مشروعات إعادة الهندسة فى المنظمات الكبيرة والصغيرة بهدف معرفة تأثير مشروعات إعادة الهندسة على المنظمات وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الثلاثة التالية:

- ما المزايا التى تحققت من تطبيق مدخل إعادة الهندسة؟
- ما المتطلبات أو المقومات التى يجب توفيرها لتطبيق المدخل بما يحقق الاستفادة من هذه المزايا؟

- ما أوجه التشابه والإختلاف بين المنظمات الكبيرة والصغيرة وما مدى تأثيرها على المزايا التى يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق مدخل إعادة الهندسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح مدخل إعادة الهندسة هو دعم وتأييد الإدارة العليا فى المنظمة، ومعايير موضوعية للأداء، بجانب نظم إدارية فعالة، وخلق وتكوين فريق عمل داخل المنظمة.

٩- دراسة عبد السلام (٢٠٠١)

تناولت هذه الدراسة محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية واستهدفت تحديد المحددات التي تؤثر على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية بصفة عامة وقد تبين من هذه الدراسة أن أهم محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية هي: تأييد الإدارة العليا، الإمكانيات البشرية المتاحة، تكنولوجيا المعلومات، دور الإدارات الأخرى، وهذه المحددات ذات تأثير معنوي على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية، وتفسر حوالي ٥٨ % من التباين الكلي في النموذج وإن ٤٢ % من تفسير النموذج ترجع لمتغيرات أخرى.

١٠- دراسة إبراهيم (٢٠٠٤)

تناولت هذه الدراسة نظم الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وخلص الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المقدمة للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي لهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المقدمة لهم وبين مستوى الرضا الوظيفي لهم وخلص الباحث في دراسته إلى أهمية وضع مقاييس موضوعية لتقييم أداء العاملين، مع ربط نظام الحوافز الحالي بمعدلات الأداء الفعلية للعاملين بما يحقق ارتفاع مستوى الأداء.

١١- دراسة عبد المنعم (٢٠٠٥)

تناولت هذه الدراسة تقييم أداء العاملين وأثرها على سياستي الحوافز والترقية وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إنه لا يوجد ارتباط بين نظم تقييم الأداء وبين منح حوافز للعاملين، ولا يوجد ارتباط بين نظم تقييم الأداء المتبعة وسياسات الترقية، وأن الحالة النفسية والصحية للمقيم تؤثر على موضوع التقييم، هناك تحيز شخصي من قبل المقيمين تجاه المدرسين مع وجود تساهل في منحهم تقديرات مرتفعة حتى لا يحرّموا من الحوافز والترقية، وتوصى الدراسة بوضع نظام للترقية يعتمد على أربع أسس: المؤهل، الأقدمية، التدريب، الأداء الوظيفي مع ضرورة توافر مقاييس موضوعية لتقييم الأداء أثناء تصميم نظم الحوافز مع تحديد من سيحرّم من الحافز أو الترقية وأسباب الحرمان.

الخلاصة:

تستخلص من الدراسات السابقة ما يلي:

١- إن الدراسات السابقة تركز على الحوافز المادية والمعنوية أحياناً ولكن كل على حدة.

- ٢- أن الدراسات أثبتت عدم فعالية نظم الحوافز الحالية والحاجة إلى وجود نظم حوافز جديدة تستند إلى تحقيق رضا العميل الداخلي.
- ٣- يحتاج مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز إلى دعم وتأييد الإدارة العليا، وتوافر القدرة التكنولوجية، توافر مقاييس موضوعية للأداء وتوصيف سليم للوظائف، وأيضاً التوجه بالعميل الداخلي من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وربطها بنظام الحوافز.
- ٤- هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها تحاول إعادة هيكلة أهم نظم إدارة الموارد البشرية وهو نظام حوافز أعضاء هيئة التدريس الذي يساعد على تحقيق وزيادة الرغبة في الأداء لدى عضو هيئة التدريس.

الفصل الثانى

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول

منهجية البحث

نتناول فى هذا المبحث المنهج الذى اعتمد عليه الباحث فى دراسته، وأسلوب وطريقة جمع البيانات، ونوع البيانات التى اعتمد عليها، ومجتمع البحث ومفرداته، وتصميم العينة التى تم جمع البيانات من مفرداتها، وأخيراً كيفية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً.

١-٢ المنهج المستخدم:

إعتمد الباحث بصفة أساسية على المنهج الإستنباطى Deductive Model الذى يقوم على أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار مجموعة من الفروض التى تقبل البحث والدراسة، ويتم تجميع البيانات عن الواقع لإختبار صحة هذه الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية، ويعتمد هذا المنهج على استخدام أساليب معينة فى تجميع البيانات والتى من أهمها أسلوب قائمة الإستقصاء، كما أعتمد الباحث إلى جانب ذلك على المنهج الاستكشافى Exploratory Approach بهدف تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد أبعادها ومعالمها وتكوين الفروض التى تعبر عن مسببات المشكلة محل البحث.

٢-٢ طريقة جمع البيانات

استخدم الباحث نوعين من البيانات وأساليب عديدة فى جمعها:

١-٢-٢ البيانات الثانوية:

وهى البيانات والمعلومات المنشورة والمتوفرة فى سجلات الجامعة والتى تتعلق بنظم أجور وحوافز أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لها، بجانب كل ما كتب فى الدراسات السابقة والذى يتعلق بمدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بهدف التأصيل العلمى للمشكلة

وتحديد أبعادها ومسبباتها، بالإضافة إلى البيانات التي يمكن الحصول عليها من مركز المعلومات بالجامعة محل الدراسة التطبيقية.

٢-٢-٢ بيانات ميدانية:

يمكن الحصول عليها من مفردات عينة البحث للتعرف على اتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بجامعة طنطا، ويتم جمع البيانات الميدانية بالاعتماد على قائمة استقصاء توزع على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والكليات التابعة لها، وسيتم تقييم جودة المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء من خلال تقييم صدق وثبات هذه المقاييس ويتسم المقياس بالصدق إذا ما أتم بصدق المفاهيم النظرية المجردة وبصدق المحتوى، ويتسم المقياس بصدق المفاهيم النظرية المجردة إذا كان المقياس يقيس المفهوم المراد قياسه وليس مفهوم آخر، أما صدق المحتوى يعنى أن المقياس يحتوى على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم.

في حين يتسم المقياس بالثبات إذا ما أتصف بالاتساق الداخلى والثبات الزمنى ويعنى الاتساق الداخلى أن البنود المكونة لهذا المقياس على درجة عالية من الاتساق فى حين يتسم بالثبات الزمنى إذا كانت قيمته لا تختلف من وقت لآخر، ويشير معامل ألفا للثبات لجميع متغيرات البحث إلى ارتفاع مستوى ثبات المقياس (عبد السلام، ٢٠٠٦، ٣٣٥ - ٣٤٨) ولقد قام الباحث بإختبار قائمة الإستقصاء بشكل مبدئى من خلال عرضها على بعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين للتأكد من أن القائمة تحتوى على بنود تقيس الاتساق الداخلى لقائمة الإستقصاء من خلال حساب معامل ألفا لكل مقياس، ولقد تبين من التحليل الإحصائى أن المقاييس أتمت بالاتساق الداخلى حيث إن المقاييس الستة زاد معامل ألفا لها عن (٠.٧) والمقياس الكلى للاتساق الداخلى = ٠.٩٣ مما يعنى أن المقياس المستخدم فى الدراسة يتسم بالاتساق الداخلى.

كما تم تقييم صدق المفاهيم النظرية المجردة من خلال أسلوب التحليل العاملى وقد شمل التحليل العاملى ٦ مقاييس احتوت على ٣٧ مؤشر تم تقسيمها فى ٦ مقاييس متجانسة احتوت على ٣٤ مؤشر بحيث أن كل مقياس لديه القدرة على قياس المفهوم المراد قياسه.

فى حين تم تقييم الثبات الزمنى للعوامل اعتماداً على أسلوب القياس وإعادة القياس حيث تم إختيار عينة قوامها ٤٠ مفردة وتم توزيع الاستمارة عليهم والحصول على إجاباتهم وبعد مرور مدة تتراوح من شهر إلى شهر ونصف تم توزيع الاستمارة عليهم مرة أخرى والحصول على

إجاباتهم وحساب معامل الارتباط بين الإجابات في فترتين زمنيتين ووجد أن معامل الارتباط يزيد عن ٧٠% بالنسبة لغالبية المفردات، مما يعنى اتسام هذا المقياس بالثبات الزمنى.

وقد تم تصميم استمارة الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت السداسى الذى يحتوى على ست استجابات حيث أن (٠) تعنى عدم الموافقة تماماً، (١) عدم الموافقة، (٢) عدم الموافقة نسبياً، (٣) الموافقة نسبياً (٤) الموافقة، (٥) الموافقة تماماً على العبارة. وبالتالي فإننا نتمكن من أبعاد المستقصى منه عن الميل إلى الحياد عند الإجابة، كما إنه يسهل تحويل البيانات الوصفية إلى كمية نتيجة أن المقياس ذو أبعاد متصلة ومتساوية وهذا يمكن الباحث من الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتقدمة.

وتحتوى قائمة الاستقصاء على مجموعة من العبارات تقيس متغيرات البحث التابعة والمستقلة، ويطلب من المستقصى منه (عضو هيئة التدريس أو الفئة المعاونة) أن يختار الإجابة التى تعبر عن مشاعره من بين الاستجابات التى يحتوى عليها المقياس وتشمل قائمة الإستقصاء العناصر التالية والمؤشرات التابعة لكل عنصر ومستوى الثبات لكل عنصر أو متغير:

- دعم وتأييد الإدارة العليا (X_1) يشمل العبارات من (١-٦) ومعامل ألفا ٠.٧٤٤
- تكنولوجيا المعلومات (X_2) يشمل العبارات من (٦-١٢) ومعامل ألفا ٠.٧٧٠
- التوجه بالعميل (X_3) يشمل العبارات من (١٣-٢٠) ومعامل ألفا ٠.٨٨٤
- تقييم موضوعى للأداء (X_4) يشمل العبارات من (٢١-٢٦) ومعامل ألفا ٠.٨٩
- وصف وتقييم الوظائف (X_5) يشمل العبارات من (٢٧ - ٣٢) ومعامل ألفا ٠.٨٩
- إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة (Y) العبارات من (٣٣ - ٣٧) ومعامل ألفا ٠.٧٧
- البيانات الأساسية.

وقد تم توزيع استمارة الإستقصاء على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة طنطا وذلك بالاستعانة بطلاب الماجستير وطلاب المنح الدراسية بحيث يكون لديهم القدرة على الرد على أى استفسار وإمكانية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

٢-٣ مجتمع البحث ومفرداته:

يتمثل مجتمع البحث بجامعة طنطا والكليات التابعة لها فى أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لها وذلك قبل فصل فرع الجامعة بكفر الشيخ وقد بلغ عددها وفقاً لإحصائية ٢٠٠٥ ما يقرب من ٢٩١١ مفردة بعد إستبعاد ٨٠٨ مفردة ما بين بعثات للخارج أو أجازات أو مهمات علمية

وهذه الإحصائية تشمل ١٤ كلية هي كليات الجامعة فى هذا الوقت والتي تتمثل فى كلية الطب، طب الأسنان، الصيدلة، الطب البيطرى، العلوم، الهندسة، التجارة، الزراعة، التربية، الآداب، الحقوق، التمريض، التربية النوعية، التربية الرياضية.

وقد تم استبعاد أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب والصيدلة، والأسنان، والهندسة، والحقوق، وبيطرى والتمريض وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات لديهم إمكانية فى الحصول على دخول إضافية من فرص عمل خارج الكلية التي يعملون بها بمرتبات ومزايا كبيرة كما أن هذه الكليات يمثل عدد أعضاء هيئة التدريس نسبة كبيرة من مجتمع البحث (حوالى ثلثى مجتمع البحث) مما يودى إلى تحيز نتائج البحث لكليات معينة دون الأخرى.

وفى ضوء هذا فإن مجتمع البحث يصبح ١٦٧٢ مفردة موزعة على باقى الكليات كما يلى:

جدول (٢-١)

مجتمع البحث ومفرداته

الكلية	الفئة	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	جملة
تجارة	٥٢	٥٠	٤٧	٩	١٣	١٧١	
تربية	٩٦	٦٨	٩١	٤٤	٣٢	٣٣١	
علوم	٨٦	٦٣	٧٩	٧٨	٧٢	٣٧٨	
آداب	٤٧	٣٥	٧٠	٢٣	١٨	١٩٣	
زراعة	٣١	٧٢	٤٣	٤١	١٠١	٢٨٨	
تربية نوعية	٩٧	٥٧	٢٥	٥	-	١٨٤	
تربية رياضية	١٤	١٦	٣٣	١٨	١٥	٩٦	
إجمالي	٤٣٩	٣٦٥	٣٦٧	٢٣٤	٢٦٩	١٦٧٢	

٤-٢ عينة البحث:

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية لإجراء الدراسة التطبيقية عليها وقد تم تحديد حجم العينة فى حدود ٣٠% من مجتمع البحث أى ما يعادل ٥٠٠ مفردة لم يستجب منها سوى ٤٧٣ مفردة بما يعادل ٢٨.٨% من مجتمع البحث (أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة منها) وقد تم الاعتماد على طريقة تقريب المدى فى حساب العينة طبقية حيث سيتم حساب حجم العينة بكل كلية وفقاً للمعادلة التالية (Mendenhall and Reinmouth, 1978, 813) حيث أن:

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)D + \sigma^2}$$

n = حجم العينة بالكلية.

N = حجم المجتمع بالكلية.

$$D = \text{مقياس دقة التقدير} = p^2 / 4 = 0.0225$$

$P^2 = \text{حدود الخطأ المسموح به (5\%)} \times \text{درجات مقياس ليكرت (6)}$

$$\sigma^2 = \text{التباين} = (1.5)^2 = 2.25$$

وبالتالى تم تحديد حجم العينة بكل كلية على سبيل المثال كما يلى:

حجم العينة بكلية التجارة.

$$n = \frac{171 \times 2.25}{170 \times 0.0225 + 2.25} = \sigma^3 \text{ مفردة}$$

وبالمثل تم حساب باقى الأعداد لباقى الكليات وتم الاعتماد على طريقة التوزيع المتناسب فى تحديد عدد وحدات العينة التى ينبغى إختيارها من كل فئة بكل كلية وذلك كما هو موضح بالجدول

(٢-٢)

جدول (٢-٢)

حجم العينة لكل فئة داخل كل كلية

الكلية	الفئة	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	جملة
تجارة	١٩	١٩	١٩	١٨	٣	٤	٦٣
تربية	٢٣	٢٣	١٦	٢١	١٠	٧	٧٧
علوم	١٨	١٨	١٣	١٧	١٦	١٥	٧٩
آداب	١٦	١٦	١٢	٢٤	٨	٦	٦٦
زراعة	٨	٨	١٨	١١	١١	٢٦	٧٤
تربية نوعية	٣١	٣١	٢١	١٠	٣	-	٦٥
تربية رياضية	٨	٨	٨	١٧	٩	٧	٤٩
إجمالى	١٢٣	١٢٣	١٠٧	١١٨	٦٠	٦٥	٤٧٣

٢-٥ تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً

قام الباحث بعد تجميع البيانات من كل كلية فى ضوء طريقة المعاينة المحددة بمراجعة قوائم الاستقصاء للتأكد من تناسق الإجابات وخلوها من الأخطاء وبعد ذلك تم تفرغ البيانات وتبويبها

إلكترونياً على الحاسب الشخصي للباحث تمهيداً لتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS / PC وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية فى تحليل البيانات:

١-٥-٢ التحليل العاملى Factor Analysis

ويعتمد على هذا الأسلوب فى تحليل متغيرات الدراسة فى آن واحد وذلك بهدف (Adker , et .al , 2001 : 559)

- ترتيب مؤشرات كل عامل وفقاً لأهميتها النسبية بالنسبة للعامل وذلك من خلال حساب معامل تحميل كل مؤشر على العامل الذى يتبعه.

- تلخيص وتخفيض مؤشرات كل عامل دون الإخلال بمحتواه، حيث يتم تجميع هذه المؤشرات فى مجموعات جديدة متجانسة وغير مرتبطة تسمى العوامل ويحتوى كل عامل على المؤشرات التى ترتبط مع بعضها ارتباطاً قوياً ويكون ارتباطها مع مؤشرات العوامل الأخرى ارتباطاً ضعيفاً مما ساعد على التخلص من مشكلة الارتباط المتعدد Multicollinearity .

٢-٥-٢ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

وذلك بهدف قياس العلاقة السببية بين المتغير التابع (إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة) والمتغيرات المستقلة (تأييد الإدارة العليا، القدرة التكنولوجية، تقييم الأداء، توصيف الوظائف، التوجه بالعميل) وبالتالي يمكن تصميم نموذج يعكس هذه العلاقة وتحديد أهم المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع وحجم التغير فى المتغير التابع نتيجة التغير فى المتغيرات المفسرة.

٢-٥-٣ تحليل التباين فى اتجاه واحد ANOVA

وذلك لاختيار مدى وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى الجامعة وفقاً للنوع أو الحالة الإجتماعية أو المستوى الوظيفى من حيث مدى إدراكهم لمحددات تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم بالجامعة.

٢-٥-٣ أدوات التحليل الوصفى

تستخدم لوصف وتلخيص بيانات العينة والتى يتم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء، مع وصف بعض خصائص العينة والاستدلال على خصائص المجتمع التى سحبت منه العينة ومن أمثلة هذه المقاييس الوسط الحسابى، الانحراف المعياري، التباين، النسب المئوية.

٤-٥-٢ اختبار (T)

يعتمد عليه فى قياس مدى وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط مجموعتين أو فئتين من المفردات بالعينة مثل نوع المفردة (ذكور/ إناث) أو الحالة الإجتماعية (أعزب / متزوج).

المبحث الثانى

اختبار فروض البحث

فى هذا المبحث نتناول تمحيص فروض البحث لتحديد مدى صحة فروض البحث المحددة فى المبحث الأول من الفصل الأول.

أولاً: تأثير محددات إعادة الهيكلة على إمكانية تطبيقه على نظم الحوافز.

(١) التحليل العاملى:

بإجراء التحليل العاملى على المتغيرات الواردة فى قائمة الاستقصاء وعددها ٣٧ متغير أو مؤشر وضعت فى ٦ مقاييس تم تجميع كل مجموعة متجانسة منها فى عامل واحد وتم اختصار هذه المؤشرات من ٣٧ مؤشر إلى ٣٤ مؤشر حيث تم حذف المؤشر X_{21} ، X_{22} ، X_{37} نتيجة عدم تحميلهم لأى عامل من العوامل الستة ونلاحظ من التحليل العاملى ومعاملات تحميل المتغيرات على العوامل أن العامل الأول (X_1) يقع فى المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية للعوامل، والعامل الثانى (X_2) يقع فى المرتبة السادسة وهذا يتناسب مع أهمية هذه المتغيرات حيث أنها من المتغيرات العامة لإمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة، بينما نجد باقى المتغيرات (X_3 , X_4 , X_5) تقع فى المرتبة الأولى لأنها من المتغيرات الخاصة لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز فقد جاء متغير وصف وتقويم الوظائف فى المرتبة الأولى يليه متغير التوجه بالعمل الداخلى ثم متغير تقييم الأداء .

والجدول (٣-٢)

جدول (٣-٢) التحليل العاقل ومعاملات تحميل المتغيرات على العواقل

العواقل						المؤشرات		العواقل
6	5	4	3	2	1	Cod	No.	
	٠.٥٦ ٠.٧٤ ٠.٦٨ ٠.٦٩ ٠.٥٨ ٠.٥٧					X ₁₁ X ₁₂ X ₁₃ X ₁₄ X ₁₅ X ₁₆	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦	الأول
٠.٧١ ٠.٧٧ ٠.٧٠ ٠.٦٢						X ₂₃ X ₂₄ X ₂₅ X ₂₆	٩ ١٠ ١١ ١٢	الثاني
				٠.٨١ ٠.٧٧ ٠.٥٩ ٠.٧٤ ٠.٥٢ ٠.٥٢ ٠.٥٤ ٠.٦٣		X ₃₁ X ₃₂ X ₃₃ X ₃₅ X ₃₅ X ₃₆ X ₃₇ X ₃₈	١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠	الثالث
		٠.٧٠ ٠.٦٣ ٠.٦٠ ٠.٦٦ ٠.٥٣ ٠.٧٥				X ₄₁ X ₄₂ X ₄₃ X ₄₄ X ₄₅ X ₄₆	٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥ ٢٦	الرابع
العواقل						المؤشرات		العواقل

6	5	4	3	2	1	Cod	No.	
					٠.٧٨	X ₅₁	٢٧	الخامس
					٠.٧١	X ₅₂	٢٨	
					٠.٦٠	X ₅₃	٢٩	
					٠.٦٧	X ₅₄	٣٠	
					٠.٦٨	X ₅₅	٣١	
					٠.٦٤	X ₅₆	٣٢	
			٠.٥٧				٣٣	السادس
			٠.٧٩				٣٤	
			٠.٧٢				٣٥	
			٠.٨٠				٣٦	
٧	٧.٣	٧.٦	٨.٥	١٠.٥	١٧.٥	نسبة التباين		

(٢) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد:

لتحديد العلاقة السببية لمحددات إعادة هيكلة نظم الحوافز (كمتغيرات مستقلة) على إمكانية تطبيق إعادة هيكلة حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (كمتغير تابع) فقد تم توكيد عناصر هذه المتغيرات كما وردت بقائمة الإستقصاء وتم معالجتها إحصائياً وفيما يلي النموذج الإحصائي لمعادلة الإنحدار المتعدد والتحليل الإحصائي لهذا النموذج:

(أ) النموذج الإحصائي لمعادلة الإنحدار المتعدد:

تم بناء النموذج الإحصائي الذي يقيس مدى تأثير متغيرات إعادة الهيكلة كمغيرات مستقلة على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة الحوافز كمغير تابع وقد تمت صياغة النموذج الإحصائي في المعادلة التالية:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

وذلك بهدف إختبار الفرض التالي:

$$H_0 \quad B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_1 \quad B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 \neq 0$$

حيث:

$Y =$ إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس

$X_1 =$ دعم وتأييد الإدارة العليا

$X_2 =$ توافر تكنولوجيا المعلومات

$X_3 =$ التوجه بالعميل

$X_4 =$ تقييم موضوعي للأداء

$X_5 =$ وصف وتقويم الوظائف

وقد تمت المعالجة الإحصائية للنموذج بحيث نحصل على أفضل قيمة لمعامل التحديد (R^2) بحيث

تكون قريبة جداً من قيمة معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية \bar{R}^2 (2).

(ب) التحليل الإحصائي لنموذج الإنحدار المتعدد:

يوضح الجدول (٤-٢) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التي تتعلق بتأثير متغيرات مدخل إعادة

هيكلة النظم على إمكانية تطبيق هذا المدخل على نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٤-٢)

تأثيرات محددات مدخل إعادة الهيكلة على إمكانية تطبيق المدخل على نظم الحوافز بجامعة طنطا

بيان	المقدار الثابت	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	R	R^2	\bar{R}^2	F
المعامل	٢.٩	٠.١٣	٠.١٥	٠.١٥	٠.١٣	٠.٢٧	٠.٧٤	٠.٥٤	٠.٥٣	١.٠٤
T	٦.٤	٣.٤	١.٦	٢.٧	٣.١	١١.٤				
مستوى المعنوية	معنوى	معنوى	غير معنوى	معنوى	معنوى	معنوى				معنوى
Beta Co		٠.١٢	٠.٠٥	٠.١٣	٠.١٥	٠.٥٢				

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ما يلي:

١- تشير النتائج الإحصائية بإستخدام نموذج تحليل الإنحدار المتعدد إلى معنوية النموذج

الإحصائي لإمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على نظم الحوافز بجامعة طنطا والكلديات

التابعة لها وخاصة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لهم، حيث أن قيمة

$F = ١.٠٣.٧$ عند مستوى معنوية ٥% وهى قيمة معنوية مما يشير إلى إمكانية الإعتماد على

النموذج فى التنبؤ بإمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والوحدات التابعة لها.

٢- بلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٥٤) وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة الواردة فى النموذج الإحصائى تساهم فى تفسير التغير فى المتغير التابع بنسبة ٠.٥٤، بينما النسبة المتبقية (٤٦%) ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى لم ترد فى النموذج مثل الثقافة التنظيمية، عبء الدور.

٣- تتمثل المتغيرات المؤثرة معنوياً على إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس فى: توافر تأييد ودعم الإدارة العليا (X_2) والتوجه بالعميل (X_3)، وتقييم موضوعى للأداء (X_4)، وتوصيف وتقويم الوظائف (X_5) وإن الحد الأدنى لإمكانية تطبيق هذا المدخل (٢.٩) وهى قيمة معنوية مما يدل على أن جزء كبير من إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس لا يرجع إلى المتغيرات الواردة فى النموذج فقط وإنما يرجع لمتغيرات أخرى لم ترد فى النموذج مثل إمكانات المنظمة المالية، والظروف الاقتصادية السائدة فى الدولة علاوة على ثقافة المنظمة.

٤- المتغيرات غير المؤثرة فى النموذج تتمثل فى متغير واحد فقط وهو توافر تكنولوجيا المعلومات، ويشير الفرق بين R^2 ، \bar{R}^2 إلى أن تأثير هذا المتغير غير المعنوى لا يتعدى ١%.

٥- فى ضوء النتائج السابقة يتضح أن أفضل معادلة يمكن أن تمثل البيانات خير تمثيل باستخدام تحليل الإنحدار هى:

$$Y = 2.9 + 0.13X_1 + 0.15X_2 + 0.15X_3 + 0.13X_4 + 0.27X_5$$

وهذه المعادلة تمثل أفضل معادلة إنحدار يمكن إستخدامها فى التنبؤ بإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا والكليات التابعة لها، ويعتقد الباحث أن هناك عوامل أخرى لم ترد فى المعادلة السابقة وأن هذه العوامل تمثل ٤٦% من التباين الكلى.

٦- تبين من تحليل معامل بيتا أن إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا أكثر حساسية للتغير فى متغير وصف وتوصيف الوظائف (X_5) وهو يعتبر أحد المتغيرات الهامة لنجاح إعادة هيكلة النظم فى المنظمة، ثم يلى ذلك تقييم موضوعى

للأداء (X4) بحيث يحصل على الحافز كل عضو هيئة تدريس حسب مدخلاته فى الجامعة ثم يلى ذلك متغير التوجه بالعميل (X3) بحيث يتم منح الحوافز بما يوفى بإحتياجات وإشباعات عضو هيئة التدريس من برنامج الحوافز بالجامعة وأخيراً يأتى دعم وتأييد الإدارة العليا, وهذا الترتيب الذى أفرزته معاملات الإنحدار الجزئى المعيارى (بيتا) هو نفسه الذى أفرزته التحليل العاملى فى بداية هذا المبحث.

٧- أن معامل الارتباط المتعدد (Multiple R) بلغت قيمته ٠.٧٤ وهى قيمة موجبة الأمر الذى يشير إلى وجود ارتباط طردى قوى بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع مما يشير إلى أن أى زيادة فى تأثير المتغيرات المستقلة سوف يترتب عليه زيادة فى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

النتيجة:

فى ضوء النتائج الإحصائية السابقة نقبل الفرض البديل بوجود تأثير للمتغيرات المستقلة المعنوية على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا, ونرفض الفرض العدمى بعدم وجود تأثير معنوى للمتغيرات المستقلة على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا.

أن معاملات الإنحدار الجزئى المعيارى (بيتا) للمتغيرات توافر دعم وتأييد الإدارة العليا, التوجه بالعميل, توافر تقييم موضوعى للأداء, توصيف وتقويم سليم للوظائف فى نفس اتجاه معاملات الارتباط البسيط وعند نفس درجة المعنوية (٠.٢٥, ٠.٥٥, ٠.٥٦, ٠.٧٠) مما يدل على ثبات العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة تدريس بجامعة طنطا مما يشير إلى دعم تأثير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بإستبعاد أثر جميع المتغيرات الأخرى, بينما متغير توفر تكنولوجيا المعلومات غير معنوى سواء فى معامل الإنحدار الجزئى المعيارى أو فى معامل الارتباط له.

(٣) تحليل التباين بين مفردات العينة من حيث محددات إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس.

أ – **الفرض الفرعى الأول:** والذى ينص على: لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة طنطا من حيث تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. والجدول (٥-٢) يوضح تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث مدى تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا والكليات التابعة لها.

جدول (٥-٢)

تحليل التباين بين مفردات العينة وفقاً للكليات المختلفة والفئات الوظيفية المختلفة بالجامعة فيما يتعلق بتأييد الإدارة العليا لتطبيق مدخل إعادة الهيكلة

مصدر التباين	SS	DF	MS	F	Sig.
بين الكليات	٤٩٤.٦	٦	٨٢.٤	٥.٧	معنوى
داخل الكليات	٦٣٨٤.٨	٤٣٨	١٤.٦		
جملة	٦٨٧٩.٤	٤٤٤			
بين الفئات	٢٧.٥	٤	٦.٩	٠.٤٤	غير معنوى
داخل الفئات	٦٨٥٢	٤٤٠	١٥.٦		
المجموع	٦٨٧٩.٥	٤٤٤			

يتضح لنا من الجدول السابق وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين مفردات العينة وفقاً للكليات التى ينتمون إليها من حيث تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ولكن ثبت عدم وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين مفردات العينة وفقاً للفئة الوظيفية (معيد, مدرس مساعد, مدرس, أستاذ مساعد, أستاذ) من حيث تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس.

فى حين يوضح لنا جدول (٦-٢) إختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بالعينة وفقاً للنوع (ذكور/إناث) والحالة الإجتماعية (أعزب/متزوج) فيما يتعلق بتأييد الإدارة العليا لإعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

جدول (٦-٢)

إختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينة وفقاً للنوع والحالة الإجتماعية
فيما يتعلق بأهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إعادة هيكلة حوافز الأعضاء

النوع		الحالة الإجتماعية		بيان المتغير
١٩.٢	١٨.٤	١٨.٨	١٨.٤	دعم وتأييد الإدارة
١.٩		١.٠٥		قيمة ت
غير معنوية		غير معنوية		معنوية ت

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا وفقاً للنوع أو الحالة الإجتماعية من حيث مدى أهمية تأييد الإدارة العليا لإعادة هيكلة نظام حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.

يتضح من النتائج السابقة أنه يمكن قبول الفرض العدمي الذي ينص على:

"لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من حيث تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا"

ب- الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على:

"لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات على إمكانية إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة".

الجدول (٧-٢) يوضح تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية توافر تكنولوجيا المعلومات لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا.

جدول (٧-٢)

تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية توافر تكنولوجيا المعلومات لتطبيق مدخل إعادة الهيكلة

مصدر التباين	SS	DF	MS	F	Sig.
بين الكليات	٣٦.٥	٦	٦.١	٣.٠٥	معنوى
داخل الكليات	٩٦٤.٢	٤٣٨	٢.٢		
المجموع	١٠٠٠.٧	٤٤٤			
بين الفئات	٣.١٠	٤	٠.٧٨	٠.٣٥	غير معنوى
داخل الفئات	٩٩٧.٦	٤٤٠	٢.٢		
المجموع	١٠٠٠.٧	٤٤٤			

يتضح من الجدول السابق أنه ليس هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا وفقاً للكليات أو الفئة الوظيفية، من حيث أهمية تكنولوجيا المعلومات لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة. وهذا يعنى أنه لا يوجد تباين لدى الأعضاء حول دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات عند إعادة تصميم أو هيكلة النظام الحالى للحوافز مهما اختلفت كلياتهم أو الدرجات الوظيفية التى يشغلونها.

فى حين يوضح الجدول (٨-٢) اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بالعينة وفقاً للنوع (ذكور/إناث) والحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج) فيما يتعلق بأهمية توافر تكنولوجيا المعلومات فى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

جدول (٢-٨) اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات

فى العينة وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية فيما يتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات لإعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس

النوع		الحالة الاجتماعية		بيان المتغير
إناث	ذكور	متزوج	أعزب	
١٨.٦	١٨.٧	١٨.٧	١٨.٨	توافر تكنولوجيا المعلومات
٠.٩٦		٠.١٥		قيمة (ت)
غير معنوى		غير معنوى		معنوية (ت)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية إحصائية بين مفردات العينة طبقاً للحالة الاجتماعية أو النوع من حيث أهمية تكنولوجيا المعلومات لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهذا يعنى أنه لا يوجد تباين فى آراء المفردات مهما اختلفت حالتهم الاجتماعية أو نوعهم فيما يتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز.

يتضح من التحليل السابق أنه يمكن قبول الفرض العدمى الذى ينص على: لا توجد اختلافات معنوية إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

(ج) الفرض الفرعى الثالث - والذى ينص على:

لا توجد اختلافات معنوية إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث أهمية التوجه بالعمل لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

الجدول (٢-٩) يوضح تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية التوجه بالعمل لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

جدول (٩-٢)

تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية التوجه بالعمل
لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز

Sig	F	MS	DF	SS	مصدر التباين
غير معنوى	١.٢	٤٠.٩	٦	٢٤٥.٣	بين الكليات
		١٢.٩	٤٣٨	٥٦٦٨.٩	داخل الكليات
			٤٤٤	٥٩١٤.٢	المجموع
غير معنوى	١.١	٥٣.١	٤	٢١٢.٢	بين الفئات
		١٢.٩	٤٤٠	٥٧٠٢.١	داخل الفئات
			٤٤٤	٥٩١٤.٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للكليات والفئة الوظيفية لهم من حيث أهمية التوجه بالعمل، وهذا يشير إلى إدراك كافة الأعضاء في كافة الفئات الوظيفية بأهمية التوجه بالعمل عند إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

في حين يوضح لنا جدول (١٠-٢) اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينة وفقاً للنوع (ذكور/إناث) والحالة الاجتماعية (أعزب/متزوج) فيما يتعلق بأهمية التوجه بالعمل لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا والكليات التابعة لها.

جدول (١٠-٢)

إختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينة وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية
فيما يتعلق بإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة

النوع		الحالة الاجتماعية		بيان المتغير
إناث	ذكور	متزوج	أعزب	
١٨.٢	١٧.١	١٧.٦	١٧.٦	التوجه بالعمل
٠.٩٥		٠.١٧		قيمة (ت)
غير معنوية		غير معنوية		معنوية (ت)

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم طبقاً للنوع والحالة الاجتماعية من حيث أهمية التوجه بالعميل لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والكليات التابعة لها.

يتضح من التحليل السابق للبيانات أنه يمكن قبول الفرض العدمي الذي ينص على: لا توجد اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير التوجه بالعميل على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

(د) الفرض الفرعي الرابع - والذي ينص على:

لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تقييم موضوعي للأداء على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة. والجدول (٢-١١) يوضح تحليل التباين بين مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية توافر تقييم موضوعي للأداء لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

جدول (٢-١١)

تحليل التباين بين اتجاهات مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية

من حيث أهمية توافر تقييم موضوعي للأداء لتطبيق مدخل إعادة هيكلة الحوافز

Sig.	F	MS	DF	SS	مصدر التباين
	١٢.٤	٢٢٠.٥	٦	١٣٢٣.١	بين الكليات
		١٧.٨	٤٣٨	٧٧٩٢.٧	داخل الكليات
			٤٤٤	٩١١٥.٨	المجموع
	١٧.٤	٣١٠.٩	٤	١٢٤٣.٦	بين الفئات
		١٧.٩	٤٤٠	٧٨٧٢.٢	داخل الفئات
			٤٤٤	٩١١٥.٨	المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات مفردات العينة طبقاً للكليات والفئة الوظيفية التي يشغلونها حالياً حول أهمية توافر تقييم موضوعي للأداء لإعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، ونرى أن ذلك يرجع إلى الاختلافات بين

أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات وبعض الفئات الوظيفية (الأساتذة ، الأساتذة المساعدين) حول إمكانية تقييم أدائهم من قبل البعض فى الكليات التى يعملون بها أو من فئات وظيفية أخرى تعمل معها فى نفس الكلية.

فى حين يوضح لنا الجدول (٢-١٢) اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بالعينة وفقاً للنوع (ذكور/إناث) والحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج) فيما يتعلق بأهمية توافر تقييم موضوعى للأداء لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

جدول (٢-١٢)

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات فى العينة وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية فيما يتعلق بأهمية توافر تقييم موضوعى للأداء لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز

النوع		الحالة الاجتماعية		بيان المتغير
إناث	ذكور	متزوج	أعزب	
٢١.٧	٢٠.٦	٢٠.٢	٢٢.٧	التوجه بالعمل
١.٢		١.٧		قيمة (ت)
غير معنوية		غير معنوية		معنوية (ت)

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً لحالتهم الاجتماعية ونوعهم من حيث أهمية توافر تقييم موضوعى للأداء لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة – مما يشير إلى وجود تباين بين آراء أعضاء هيئة التدريس فهم لا يرون ضرورة لتقييم موضوعى لأدائهم من قبل زملاء لهم عاملين بنفس الكلية.

يتضح من التحليل السابق للبيانات أنه يمكن قبول الفرض البديل الذى ينص على: توجد اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير توافر تقييم موضوعى للأداء على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

(هـ) الفرض الفرعى الخامس – والذى ينص على:

لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير توصيف وتقويم الوظائف على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة الحوافز بالجامعة. توضح نتائج التحليل الواردة في الجدول (١٣-٢) تحليل التباين بين اتجاهات مفردات العينة وفقاً للكليات والفئة الوظيفية التي ينتمون إليها فيما يتعلق بأهمية توصيف وتقويم الوظائف لتطبيق مدخل إعادة هيكلة أجور وحوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

جدول (١٣-٢)

تحليل التباين بين مفردات العينة وفقاً للكليات والفئة الوظيفية من حيث أهمية توصيف وتقويم الوظائف لتطبيق مدخل إعادة هيكلة الحوافز

Sig.	F	MS	DF	SS	مصدر التباين
معنوى	٣	٢١٠.٦	٦	١٢٦٠.٢	بين الكليات
		٧٠.٤	٤٣٨	٣٠٨٤٣.٧	داخل الكليات
			٤٤٤	٣٢١٠٣.٩	المجموع
معنوى	٥.١	٣٥٧.٦	٤	١٤٣٠.٦	بين الفئات
		٧٠	٤٤٠	٣٠٦٧٣.٤	داخل الفئات
			٤٤٤	٣٢١٠.٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في العينة وفقاً للكليات أو الفئة الوظيفية التي ينتمون إليها من حيث أهمية توصيف وتقويم الوظائف لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ربما يرجع إلى التباين بين الأعضاء في فهم أهمية ودور التوصيف في عملية منح الحوافز، ولكن ليس هناك اختلاف على أهمية موضوع التوصيف كمعيار أساسى لمنح الحوافز. وهذا ربما يتضح من نتائج جدول (١٤-٢)

حيث أن جدول (١٤-٢) يوضح اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينة وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية فيما يتعلق بأهمية توصيف وتقويم الوظائف لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة.

جدول (٢-١٤)

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات بالعينة وفقاً للحالة الاجتماعية والنوع فيما يتعلق بأهمية توصيف وتقويم الوظائف لتطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز

النوع		الحالة الاجتماعية		بيان المتغير
إناث	ذكور	متزوج	أعزب	
٢٤.٦	٤٢.٢	٤٣	٤٤	التوجه بالعمل
١.٢		١.٥		قيمة (ت)
غير معنوى		غير معنوى		معنوية (ت)

من نتائج التحليل السابق يتضح وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين اتجاهات مفردات العينة من حيث أهمية توصيف وتقويم الوظائف على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا ولكن ليس هناك اختلافات جوهرية بين هذه المفردات مهما اختلفت حالتها الاجتماعية أو نوعها من حيث تأثير توصيف وتقويم الوظائف على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا.

المبحث الثالث

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث:

- ١- توصل الباحث إلى وجود خمسة متطلبات أساسية لضمان نجاح جهود إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وقد تمثلت هذه العوامل فى: دعم وتأييد الإدارة العليا- توافر القدرة التكنولوجية- التوجه بالعميل- توافر تقييم موضوعى للأداء-توصيف وتقييم الوظائف, وقد تم وضع مقياس صمم من ٣٧ مؤشر لقياس هذه المتغيرات.
- ٢- تبين من تحليل الإنحدار المتعدد معنوية النموذج الذى احتوى على هذه المتغيرات الخمسة, وقد تبين أن أربعة من هذه المتغيرات تؤثر على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظام الحوافز وقد شملت هذه العوامل دعم وتأييد الإدارة العليا, التوجه بالعميل, توافر تقييم موضوعى للأداء, توافر توصيف وتقييم للوظائف بينما تم إستبعاد متغير القدرة التكنولوجية.
- ٣- يوضح تحليل بيتا الأهمية النسبية للمتغيرات المعنوية وكان فى المرتبة الأولى توافر توصيف وتقييم للوظائف يليه متغير توافر تقييم موضوعى للأداء ثم التوجه بالعميل وأخيراً دعم وتأييد الإدارة العليا.
- ٤- بالنسبة لعدم معنوية متغير القدرة التكنولوجية وأيضاً تأخر ترتيب متغير من المتغيرات العامة لإعادة هيكلة نظم الحوافز وبالتالي كان تركيز المستقصى منهم على المتغيرات الخاصة.
- ٥- أن المتغيرات المؤثرة معنوياً فى النموذج تفسر فقط ٥٤% من التباين الكلى وأن ٤٦% ترجع إلى متغيرات أخرى لم ترد فى النموذج وإلى الخطأ العشوائى وتشير النتائج إلى وجود ارتباط طردى قوى بين متغير إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز بالجامعة والمتغيرات المستقلة المعنوية, وهذا يجعلنا نقبل الفرض البديل بوجود تأثير لمحددات مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز على إمكانية تطبيق هذا المدخل على نظم الحوافز بالجامعة ونرفض الفرض العدمى بعدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ٦- بالرغم من معنوية النموذج فإن جزء كبير من التباين الكلى يرجع لمتغيرات أخرى لم ترد فى النموذج من أهمها: الإمكانيات المالية للجامعة, الثقافة التنظيمية تجاه الحوافز, عبء الدور وغموضه, الظروف التشريعية والسياسية التى تحول دون إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على نظم الحوافز.

٧- ثبت من التحليل العاملي أن متغير توصيف وتقييم الوظائف فى المرتبة الأولى يليه متغير تقييم موضوعى للأداء ثم متغير التوجه بالعمل وأخيراً متغير دعم وتأييد الإدارة العليا وهى نفس النتائج التى توصلنا إليها من خلال تحليل الإنحدار المتعدد, كما أن تحليل الإنحدار يشير إلى وجود ارتباط طردى قوى بين متغير إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم الحوافز (المتغير التابع), ومتغير توصيف وتقييم الوظائف, وتوافر تقييم موضوعى للأداء, والتوجه بالعمل.

٨- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة طنطا من حيث تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة, وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمى ونرفض الفرض البديل.

٩- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لهم بجامعة طنطا من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمى ونرفض الفرض البديل.

١٠- لا توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى العينة بجامعة طنطا من حيث تأثير التوجه بالعمل على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة, وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمى ونرفض الفرض البديل.

١١- توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى العينة بجامعة طنطا من حيث تأثير توافر تقييم موضوعى للأداء على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة. وربما يرجع ذلك إلى عدم إقتناع الأعضاء خصوصاً المدرسين والأساتذة بالتقييم عن طريق الرؤساء الحاليين بالجامعة.

١٢- توجد إختلافات معنوية إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى العينة بجامعة طنطا من حيث تأثير توافر توصيف وتقييم للوظائف على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة, وربما يرجع ذلك إلى عدم إدراك بعض المفردات لفوائد توصيف وتقييم الوظائف وأهميتها بالنسبة لوظائف الموارد البشرية.

ثانياً: توصيات البحث:

- فى ضوء نتائج البحث السابقة والدراسة الإستطلاعية له يمكن صياغة التوصيات التالية:
- ١- أن تتبنى الإدارة الجديدة لجامعة طنطا ممتثلة فى رئيسها ونوابه إعادة هيكلة نظم الحوافز الحالية بحيث ترتقى بالرغبة فى الأداء وبما يساهم تطوير جودة أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة فى إطار منظومة التطوير التى تسعى إليها الدولة للإرتقاء بالتعليم الجامعى وهذا يتطلب وضع برنامج لتطبيق هذا المدخل.
 - ٢- وجود قاعدة بيانات للعمالة فى الجامعة بصفة عامة ولأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصفة عامة تكون تابعة مباشرة لعميد الكلية فى إطار قاعدة بيانات عامة على مستوى الجامعة تابعة لمركز المعلومات بالجامعة، ويتم تحديث البيانات بصفة مستمرة عن التقدم العلمى لعضو هيئة التدريس ومعدل أدائه فى عمله ومدى إنتظامه فى العمل (الغياب، الإلتزام فى المحاضرات، الإلتزام فى متابعة الأنشطة الطلابية، حضور المؤتمرات والندوات العلمية، متابعة المعيدى والمدرسين المساعدين فى أبحاثهم... وغيرها من الأنشطة).
 - ٣- إعادة النظر فى هيكل أجور أعضاء هيئة التدريس بحيث يصبح مماثل على الأقل لبعض الفئات الأخرى فى الدولة مثل القضاة وبحيث يكفى لإحتياجات معيشتهم على أن يتفرغ العضو من الأعمال التى تشغله عن الإلتزام بمهامه فى عمله. ويرجع أهمية إعادة النظر فى هيكل أجور أعضاء هيئة التدريس أن الأجر غالباً ما تحسب على أساسه المكافآت والبدلات وهذه تفقد معناها لأن تصبح جامدة كجمود الأجر ذاته، إلى جانب أن الجامعات الحكومية تتعرض لتفريغها من أعضاء هيئة التدريس الأكفاء بها لصالح الجامعات الخاصة والجامعات العربية والتى تعرض عليهم أجور مرتفعة.
 - ٤- وضع إطار لنظام حوافز يقوم على أساس التخلص من النظام القديم وتصميم نظام جديد يواكب المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة، ويتكون الإطار المقترح من أربع مراحل فرعية هى:

أولاً: مرحلة مدخلات النظام وتتكون من مرحلتين فرعيتين هما:

١- مرحلة ما قبل إعادة هيكلة النظام وتتضمن:

- أ - دعم وتأييد الإدارة العامة بالجامعة: وذلك من خلال الإعتقاد بأهمية التطوير والتغيير وإختيار أحد أفراد الإدارة العليا لتولى مسئولية إعادة هيكلة النظام، توفير المتطلبات

المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المدخل, إقتناع الإدارة العليا بأهمية تغيير النظام الحالى.

ب- **توافر القدرة التكنولوجية:** حيث ينبغى توافر تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات, وتوافر قاعدة بيانات رئيسية بكل كلية تشمل كل ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس, توافر العمالة المؤهلة والمدرّبة على التعامل مع الحاسبات لتكون مسؤولة عن تنفيذ النظام.

٢- مرحلة توفير المتطلبات الخاصة لتطبيق النظام وتشمل:

أ – **دراسة الظروف البيئية المحيطة بالجامعة** من حيث إمكانيات المنافسين (الجامعات الخاصة والجامعات العربية والأجنبية) من حيث الإمكانيات المالية ونظم الأجور والحوافز بها, إلى جانب زيادة التضخم مما يؤثر على مستوى معينة أعضاء هيئة التدريس, كما أن حاجات ورغبات ودوافع عضو هيئة التدريس تحتاج إلى مزيد من الدراسة وإستطلاع آرائهم نحو نظام الحوافز المطلوب تطبيقه, مع دراسة الظروف السياسية والتشريعية التى تتعلق بنظم التعويضات فى المنظمات الحكومية ومنها الجامعات.

ب- **توافر مقاييس موضوعية للأداء:** بحيث يتم وضع نظام للتقييم الشامل لأداء عضو هيئة التدريس ويجب أن يشارك الطلاب المتفوقين فى تقييم الأعضاء بجانب تقييم الأساتذة لهم, وقد أجمع غالبية الأعضاء على تحاشي تقييمهم من خلال رئيس القسم أو عميد الكلية وإنما يجب أن يتم التقييم من خلال كبار الأساتذة بينما يمكن تقييم المعيدين والمدرسين المساعدين من خلال الطلاب ورئيس القسم أو العميد.

ج- **توصيف وتقييم سليم للوظائف:** يقوم على حصر شامل للوظائف وتوصيف هذه الوظائف حيث يحدد متطلبات شغل هذه الوظائف من المؤهلات والخبرة, والمسئوليات والاختصاصات وظروف العمل الخاصة بكل وظيفة, ثم إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف وربطها بنظام الحوافز المطلوب إعادة تصميمه.

ثانياً: مرحلة تشغيل النظام: وتحتوى على مرحلتين هما:

١- **مرحلة التنفيذ الفعلى لمدخل إعادة الهيكلة:** وفى هذه المرحلة يتطلب تحديد الهدف من إعادة هيكلة نظام حوافز أعضاء هيئة التدريس والتي من أهمها زيادة الإنتماء التنظيمى وإرتفاع

مستوى أداء الأعضاء وعلاوة مع تحديد الأهداف يتم إجراء تغييرات جذرية فى العناصر التالية:

- تغيير فى الأجر الأساسى للأعضاء من خلال إضافة بعض البدلات والمكافآت إلى الراتب الأساسى مثل مكافأة الإشراف, الساعات المكتبية ومكافأة الإمتحانات علاوة على الساعات الزائدة.

- تغيير فى لوائح وإجراءات نظم الحوافز والتي تتعلق بسياسات الترقية التي تعتمد على إجراء بحوث فقط خلال خمس سنوات دون الأخذ فى الإعتبار أداء العضو فى التدريس أو التأليف أو النشاط داخل الكلية.

- تغيير اللوائح والإجراءات الخاصة بالرعاية الصحية والتي تحد من إمكانية الحصول على الرعاية الصحية المطلوبة للعضو فى الوقت المناسب.

٢- **مرحلة الممارسة والتقييم والتصحيح:** وفى هذه المرحلة يتم تنفيذ نظام الحوافز الجديد والتأكد من إنه يتم تحفيز الأداء الأفضل من بين مستويات الأداء المحددة ويمكن إجراء تجربة للنظام الجديد على مجموعة معينة من الأعضاء والتأكد من مناسبة النظام للهدف الذى وضع من أجله وفى حالة وجود أى ثغرات يتم تصحيحها.

٣- **مخرجات نظام الحوافز:** وتتعلق بمحاولة تعظيم فرص نجاح إعادة هيكلة نظم الحوافز بجامعة طنطا والكليات التابعة لها حيث ينتج عن النظام بعض النتائج والتي من أهمها:

- تحقيق الولاء والانتماء للجامعة.
- رفع الروح المعنوية للأعضاء.
- تحقيق إحتياجات ورغبات الأعضاء من العمل.
- تدعيم برنامج تطوير الأعضاء من خلال زيادة الرغبة فى الأداء لديهم.

٤- **التغذية العكسية:** فمن خلال المتابعة المستمرة والتعرف على إتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو النظام الجديد يتم تعديل أى عنصر داخل أى مرحلة من المراحل السابقة بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالجامعة, حيث يتم التأكد من حجم الإنحرافات عن المعايير والأهداف المخططة والمسئول عنها وتحديد المرحلة التي بها هذا الإنحراف ومحاولة علاجه.

ثالثاً: دراسات وبحوث مستقبلية: هذه الدراسة تشير إلى إمكانية إجراء دراسات وبحوث أخرى من أهمها:

- بحوث عن إمكانية إعادة هيكلة نظم التوظيف بالمنظمات الحكومية.
- بحوث عن إمكانية إعادة هيكلة نظم التدريب وتطوير العاملين.
- بحوث عن إمكانية إعادة هيكلة نظم تقييم الأداء.
- بحوث عن إمكانية إعادة تصميم وصف وتوصيف الوظائف بالمنظمات الحكومية.
- إعادة هندسة نظم ترقيات أعضاء هيئة تدريس الجامعات المصرية فى ضوء المتغيرات الحديثة.
- إعادة هيكلة نظم الرعاية الصحية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسات والمنظمات المصرية فى ضوء متغيرات الخصخصة.

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم، عبد الله فيصل. "تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك بالسعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٢- أبو سعده، إبراهيم محمد. "تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين فى الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩٦.
- ٣- الخطيب، ياسر عبد الحميد. "وصف الوظائف كمدخل للتطوير التنظيمى" *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، السنة السابعة، العدد الثانى، ١٩٩٣.
- ٤- السعدنى، أحمد. "نماذج لإعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية فى شركة بترول خليج السويس - جابكو" - *الملتقى الثانى للموارد البشرية، الجمعية العربية للإدارة*، جدة، المملكة العربية السعودية، يونيو، ١٩٩٦.
- ٥- السلمى، على. *السلوك الإنسانى فى الإدارة* (القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٢).
- ٦- *الإدارة المتفوقة* (القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، ١٩٩٦).
- ٧- السيسى، شعبان على حسين. "الرضا الوظيفى وعلاقته بإشباع الحاجات الأساسية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٢.
- ٨- العدلى، ناصر محمد. *السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن*، (الرياض. معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥).
- ٩- الكييت، نجات عيسى. "تقويم فعالية نظم حوافز الإداريين بالمستشفيات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.
- ١٠- المرسى، جمال الدين. *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرون*، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
- ١١- بسيونى، إبراهيم إبراهيم. وآخرون، *إدارة الموارد البشرية - مدخل تحليل معاصر*، (طنطا، مكتبة كلية التجارة، ٢٠٠٣).

- ١٢- بن ناجى، خالد بدر محمد. "تقييم فعالية نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ١٣- جنيد، عبد المنعم حياتى. *إدارة الموارد البشرية*، (طنطا، مكتبة كلية التجارة، ١٩٩٦)
- ١٤- زناتى، محمد ربيع وآخرون. *إدارة الموارد البشرية، مدخل تحليل معاصر* (طنطا: مكتبة كلية التجارة، ٢٠٠٦)
- ١٥- شريف، منى صلاح. وآخرون، *الاتجاهات الحديثة فى إدارة الإنتاج والعمليات* (القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧).
- ١٦- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. *إدارة الموارد البشرية*، (القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠).
- ١٧- عبد السلام، رمضان محمود. "محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا" *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس والعشرون، ٢٠٠١.
- ١٨- عبد المنعم، محمد بهاء الدين. "تقييم أداء العاملين وأثره على سياستى الحوافز والترقية بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة" *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ١٩٩٧.
- ١٩- عبد الوهاب، على محمد. *إدارة الأفراد*، (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٩٢)
- ٢٠- كامل، عمران وآخرون، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة" *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٠.
- ٢١- محمد، فتحى إبراهيم. "محددات الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة أسيوط" *المجلة العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، السنة الخامسة عشر، العدد ٢١، يونيه ١٩٩٥.
- ٢٢- هاشم، زكى محمد. *توصيف الوظائف ونظم إدارة الرواتب*، (الكويت، منشورات ذات السلاسل، ١٩٩٧).
- ٢٣- هراس، عادل عبد القادر. وآخرون، *إدارة الإنتاج والعمليات*: مدخل كمي لاتخاذ القرارات (طنطا: مكتبة كلية التجارة، ١٩٩٩).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Armstrong, Michael., "*How To Be And Even Be Manager,*" 4th, ed., (London: Kogan Page, 1998) P. 310.
- 2- Davenport, T., "Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM", *Planning Review*, 1993; Vol. 21, No. 3, PP. 6-12.
- 3- Donald; Currie. *Personnel In Practice*, (New York: Blackwell Business, 1994) PP. 240 – 250.
- 4- Emily, Stein., et, al., "The Role of Human Resources in Supporting Reengineering," *Health Care Supervisor*, Vol. 15, No. 2, Dec. 1996, PP. 8 – 16.
- 5- Grover; V. et. al., "The Implementation of Business Process Reengineering," *Journal of Management Information System*, Vol. 12 No.1, Summer, 1995, PP. 109 – 144.
- 6- Grover; V. et. al., " Business Process Reengineering,: A Tutorial on Concept, Evolution, Method, Technology, and Application," *Journal of Operation Management*, Vol. 15, 1997, PP. 193 – 213.
- 7- Hammer; M. "Reengineering Work: Don't Automate." *Harvard Business Review*, No. 4., July-August, 1990.
- 8- Hammer; M. and Champy; J. *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, (New York: Harper Business, 1993).
- 9- Manganeli; R., et. al., "Why Reengineering has Failed" *Management Review*, Vol. 84, No. 7, (July- 1995) PP. 99 -43.
- 10- Mendenhall, W. and J. Reinmouth, *Statistics for Management and Economics*, 3 rd. ed.,(N. Y : Duxbury Press, 1978.)

- 11- Navaro, R. et.al., "Incentive Pay: A plan to Recognize Major contributions by Individuals Teams or Department units". CUPA Journal, Newest Monograph , Part 1.Vol.46. No.5, (1995) PP.1-4
- 12- Raymond; L. et. al., "Determinants of BPR Success In Small and Large Enterprises; An Empirical Study in the Canadian Context," *Journal of Small Business Management*, Jan., 1998.
- 13- Romney, Marshal. " Business Process Reengineering" *Internal Auditor*, Vol. 52., No. 3, (Jun. – 1995) PP. 25 -28).
- 14- Spencer; Lyle M., *Reengineering Human Resources* (U K : John Wiley and Sons, 2000).
- 15- Stevenson; Willeiam. *Production/Operation Management*, 4th, ed., USA: Irwin, 1998.

إستمارة إستقصاء

عن

محددات إعادة هيكلة نظم حوافز
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
دراسة تطبيقية على جامعة طنطا

إعداد

دكتور

رمضان محمود عبد السلام

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة طنطا

السيد/

تحية طيبة وبعد,,

تحقيقاً للربط بين الجانب الأكاديمي والواقع العملي في البيئة المحيطة يقوم الباحث بدراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والوحدات التابعة بها، ونحيط علم سيادتكم بأن هذه الدراسة تستهدف في المقام الأول رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لهم بالجامعة والكليات التابعة لها وذلك من خلال تغيير نظم الحوافز بشكل يزيد من فعالية أداء هذه الفئات من خلال زيادة الرغبة في الأداء.

ولذلك فقد وقع الاختيار على سيادتكم من ضمن مفردات عينة البحث لإثراء هذا البحث من خلال إجاباتكم ومقترحاتكم، ونحيط علم سيادتكم بأن آرائكم سوف تكون سرية للغاية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري

الباحث

أمامك مجموعة من العبارات وضعت على مقياس متدرج من (صفر) إلى (٥) حيث يشير الرقم (صفر) إلى عدم الموافقة تماماً على العبارة والرقم (١) إلى عدم الموافقة والرقم (٢) إلى عدم الموافقة نسبياً وهكذا يعبر الرقم (٥) عن حالة الموافقة تماماً على العبارة، برجاء وضع علامة (√) أمام المستوى المناسب وفقاً لوجهة نظركم.

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١	٠
١	إمام أعضاء الإدارة العليا فى الجامعة بمفهوم إعادة الهيكلة.						
٢	وجود قائد مشجع داخل الجامعة لتطبيق المدخل.						
٣	وضع خطة إستراتيجية لنظم الحوافز بالجامعة.						
٤	توفير الامكانيات المادية لتطبيق المدخل.						
٥	تغيير ثقافة الجامعة بما يتناسب مع فكر المدخل.						
٦	توفير فريق عمل كفاء يتولى تطبيق المدخل.						
٧	توافر قاعدة بيانات إلكترونية لأعضاء هيئة التدريس						
٨	وجود ملف لكل عضو هيئة تدريس بقاعدة البيانات						
٩	قهم كاف ومهارة فى إستخدام تكنولوجيا المعلومات						
١٠	وجود تطبيقات لتقييم أداء عضو هيئة تدريس						
١١	توافر تكنولوجيا اتصالات لدى الأقسام بالكليات						
١٢	وجود نظم لدعم وإتخاذ القرار فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس.						
١٣	التعرف على حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس						
١٤	المشاركة فى إعداد وتنفيذ الخدمة التعليمية						
١٥	إنشاء صندوق للشكاوى والمقترحات الخاصة بالأعضاء						
١٦	وضع معدلات للاجور تتناسب مع مثيلاتها بالجامعات الخاصة						
١٧	عمل برامج تدريبية لتنمية وتطوير عضو هيئة التدريس						
١٨	توفير بيئة عمل صحية لعضو هيئة التدريس						
١٩	توفير السكن المناسب لعضو هيئة التدريس						
٢٠	زيادة حوافز تشجيع التأليف والبحث العلمى						
٢١	تشكيل لجنة لتقويم أداء عضو هيئة التدريس						
٢٢	إمام اللجنة بمكونات برنامج التقييم						
٢٣	تدرب أعضاء اللجنة على كيفية تقويم أداء الأعضاء						
٢٤	توافر قوائم وثيقة وشاملة لتقييم أداء العضو						
٢٥	توافر معايير موضوعية للتقييم						
٢٦	مناقشة نتائج التقييم مع عضو هيئة التدريس						
م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١	٠
٢٧	تحديد المستوى العلمى والخبرة والجهد المبذول						

						للعضو	
						تحديد مسؤوليات وواجبات عضو هيئة التدريس	٢٨
						وجود كوادرات ذات خبرة فى توصيف وتقويم الوظائف	٢٩
						وضع أساس موضوعى للمقارنة بين الوظائف من حيث المؤهل والخبرة	٣٠
						وضع أساس موضوعى للمقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات	٣١
						تناسب هيكل الأجر مع المسؤوليات وواجبات الوظيفة	٣٢
						إعادة صياغة فكر جديد لنظم الحوافز بالجامعة	٣٣
						تغيير جذرى لنظم حوافز أعضاء هيئة التدريس	٣٤
						إعادة النظر فى ممارسات التطبيق لنظم حوافز الأعضاء	٣٥
						تغيير محورى لبعض قوانين ولوائح نظم الحوافز	٣٦
						إعادة النظر فى ممارسات منح حوافز الأعضاء من قبل عميد الكلية	٣٧

البيانات الأساسية:

- الكلية التى تنمى إليها :
- الوظيفة الحالية: معيد () مدرس مساعد () مدرس ()
 أستاذ مساعد () أستاذ ()
- النوع: ذكر () أنثى ()
- الحالة الإجتماعية: أعزب () متزوج ويعول أو متزوج ()