

# تطوير نظام الحوافز والأجور في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن

## الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة كحالة دراسية

هاجر فائق خضير

مدرس مساعد في القسم المدني / كلية الهندسة / جامعة بابل

إختصاص إدارة المشاريع الهندسية

### الخلاصة:

تم إعداد هذا البحث والذي يهدف إلى تقييم النظام الحالي للحوافز والأجور في المنشأة العامة للصناعات النسيجية في الحلة وتحديد النقاط السلبية فيه ومحاولة تطويره بما يخدم المسيرة الإنتاجية في الشركة مستقبلاً.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم جمع البيانات الخاصة من الأدبيات التي تناولت موضوع الحوافز والأجور، فضلاً عن البيانات التي تم الحصول عليها من المسح الميداني للشركة والمقابلات الجماعية والشخصية مع ذوي الاختصاص، حيث تم صياغة استمارة استبيان وتجزئتها إلى عدة محاور للوصول إلى الهدف المنشود.

لقد أظهرت نتائج تحليل البيانات وبالاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية العديد من مكامن العيوب والضعف في النظام الحالي، والتي أكدت نتائج الاستبيان الميداني حيث ساعدت في التوصل إلى مقترحات تطويرية لنظام الحوافز والأجور الحالي منها إعطاء درجات الحد الأعلى للمعايير التي من الممكن اعتمادها لصراف الحوافز للمنتسبين بشكل عام ولمشغلي المكائن بشكل خاص.

وفي نهاية العمل البحثي، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بينها ضرورة إعداد نظام حوافز فعال (ذو قيمة مادية ومعنوية) يمكن من خلاله اعتماد المعايير المقترحة والاستفادة من نظام الحوافز السابق لعام ٢٠٠٢ لما له من مؤشرات إنتاجية عالية مقارنةً بالنظام الحالي.

### Abstract:

This research has been prepared of which aims to evaluation of incentives and wages system in the General Company of Textile Industries in Hilla and to limit the nugatory points in it and try to develop it according to the production course in the weaving company in the future.

In order to satisfy this aim, data collection have been made from information that has been obtained from some literatures about incentives and wages, in addition to other information that has been obtained from field survey for the company, along side collective and personal interviews with qualified specialist, a questionnaire has been composed which had been divided into many topics in order to reach the target of interest.

Results of data analysis have shown by using some statistical methods have many defects and weakness in the current system, and it assured the results of field survey which help to reach some developing proposals for the benefit of current incentives and wages system some of these giving maximum criteria grades for which might use generally to pay the staff incentives and particularly to pay machines operators.

The final approach was a bunch of conclusion and recommendations such as; the necessary to prepare an active incentive system(valuable in different fields), through which we can depend on the suitable proposals and to get use from the previous incentive system for the year 2002, because of its high indicated production comparing with instant system.

### المقدمة:-

إن الموارد المتاحة الأساسية لأي عملية إنتاجية هي المال، المواد، المكائن، والمجهود البشري والتي تعرف بالميمات الأربعة (Four M's)، حيث يمثل المجهود البشري العنصر الذي يوجه بقية الموارد الأساسية للعملية الإنتاجية (التحافي، ٢٠٠٥)، من هنا يبدو وبشكل لايقبل الشك إن عنصر المجهود البشري يمثل ركناً هاماً في نطاق الفعاليات والنشاطات الإنتاجية لما يتميز به من تأثير فاعل في خلق المنفعة المالية من خلال تكييف عناصر الإنتاج الأخرى ومن هذا المنطلق يعتبر جهد الإنسان العنصر الحاسم في خلق القيمة الحقيقية لعناصر الإنتاج الأخرى. وعلى هذا الأساس لابد من تعويض الإنسان بمقابل مادي عن الجهد الذي يبذله أي وضع نظام متكامل لتحفيز وترغيب الإنسان في العمل والاستمرار فيه، وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية.

ويفرض موضوع الحوافز والأجور نفسه كموضوع للدراسة عند البحث عن حاجات العاملين، لكون الحوافز والأجور وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الأفراد وزيادة مدخولاتهم وبالتالي دفع الإنتاج الوطني إلى الأمام وتطويره كماً ونوعاً، وبعبارة أخرى تمثل الحوافز والأجور صيغة فعالة لربط مصالح الأفراد المادية بمصلحة الاقتصاد الوطني ككل، إن الهدف من وضع نظام متكامل للحوافز والأجور هو لترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له لغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف.

لذا وجب التفكير بتطوير وتقويم النظام الحالي للحوافز والأجور في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وبالأخص الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة كحالة دراسية وذلك لاعتبارها من الشركات الكبيرة في القطر ذات التخصص العالي في إنتاج مختلف الأقمشة النسيجية التي تستخدم كملاص نسائية ورجالية في مختلف فصول السنة بالإضافة إلى تصنيع منتجات أخرى مثل أقمشة الموبيليا والستائر والشاش الطبي والحوادر وغيرها وهي بذلك تعطي مساحة واسعة من الاحتياجات للمستهلكين داخل القطر وبأسعار رخيصة الثمن وبنوعية جيدة وتعوض عن المنتج الأجنبي في كثير من الأحيان وتقدم ثروة وطنية بديلة عن المستورد كما تحافظ الشركة على تشغيل أكثر من (٣٧٠٠) منتسب وبذلك تساهم في محاربة البطالة (علي، ٢٠٠١)، إن تطوير وتقويم نظام الحوافز والأجور الحالي من شأنه المحافظة على المدخلات المادية للمنتسبين ومن خلال تقلبات الأوضاع السياسية التي مر بها القطر وارتفاع الغلاء المعيشي بشكل كبير الذي أثر على المدخلات المادية للمنتسبين وبسبب اعتماد نظام التمويل الذاتي لوزارة الصناعة والمعادن والذي لم تكتمل ركائزه بالشكل الذي يسمح بمواصلة العمل به لمتغيرات عديدة خارجة عن الإرادة والإمكانات المتاحة أو الأخذ بنظر الاعتبار التقادم الزمني واندثار معظم المكائن العاملة في العمليات الإنتاجية وارتفاع كلف الصيانة وتدني الكفاءة أو مقدرة العمليات الإنتاجية للمكائن فهذه الأسباب الرئيسية وغيرها دعت الحاجة إلى وضع نظام جديد يحقق استمرار العمل ويلبي حاجة المنتسبين العاملين لمواصلة الحفاظ على تحقيق الخطة الإنتاجية.

ونظراً لأهمية الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة فقد قامت عدة دراسات هدفها تطوير واقع حال الشركة منها الدراسة التطبيقية التي قام بها السيد علاء فرحان طالب عام (١٩٨٦) حول نظم الحوافز والتعرف على إنتاجية العمل وقياسها في المنشأة موضوعة البحث ودراسة اثر السمات الشخصية على الحوافز الإنتاجية وتحديد نوع العلاقة بين نظم الحوافز الإنتاجية وتم التعرف على نوع العوامل والمتغيرات التي يرغب بها الفرد في المنشأة موضوعة البحث (طالب، ١٩٨٦).

وكذلك فإن موضوع الحوافز والأجور نال قسطاً كبيراً من الأهمية فقد قامت عدة دراسات حوله منها الدراسة التي قام بها المهندس إبراهيم عبد الله عيدان عام ١٩٩٦ والذي حاول ربط الأجور بالإنتاجية ووضع الصيغ والأساليب السليمة لتحفيز العاملين وكذلك تحديد أهمية بعض العوامل في تحفيز العاملين بالإضافة إلى محاولة إيجاد علاقة لحساب الإنتاجية القياسية لفقرتي التغليف بالحجر والتغليف بالمرمر (عيدان، ١٩٩٦).

وكذلك دراسة المهندس رحمن خليل محمود عام (٢٠٠٢) حول تطوير نظام الحوافز في شركات وزارة الري والذي توصل إلى مقترحات تطويرية لنظام الحوافز الحالي مكونة من أربعة محاور، وقام بتقييم هذه المقترحات عدد من الخبراء الذين يعملون في مشاريع الري.

وعلى هذا الأساس فقد تبلورت فكرة هذا البحث حيث إعتد البحث المنهج الاستطلاعي والوصفي، حيث إعتد أساساً في جمع المعلومات أسلوب المقابلات الشخصية والجماعية مع مدراء الأقسام والمهندسين في الشركة موضوعة البحث ( عينة البحث )، كما تم مراجعة الوثائق الرسمية والسجلات والإحصاءات والنشرات المتعلقة بالشركة ( نطاق البحث )، ومن ناحية أخرى فقد إعتد البحث المشاهدات الموقعية لأقسام الشركة بهدف تكامل المعلومات.

## (١-١) نبذة تاريخية عن الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة:-

تأسست بموجب قرار مجلس إدارة المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج رقم ٧ المتخذ بالجلسة ٦١ في ١٥/١٠/١٩٦٧ بأسم الشركة العامة للنسيج الناعم في الحلة استناداً للفقرة الثالثة من المادة الرابعة من قانون المؤسسات العامة رقم ١٦٦ لسنة ١٩٦٥ (الملغي) برأس مال اسمي قدره (١٥) خمسة عشر مليون دينار وبطاقة تصميمية قدرها (٣٠) مليون متر طولي وتضم ثلاثة معامل رئيسية :-

١- معمل الغزل. ٢- معمل النسيج وتحضيراته. ٣- معمل النكلمة.

إضافة إلى ورش كبيرة ملحقة:-

١- ورشة ميكانيكية. ٢- ورشة نجارة. ٣- ورشة سباكة. ٤- ورشة كهرباء.

٥- قسم للخياطة يجري العمل على توسيعه وتطويره.

وفي عام ١٩٨٠ تقرر إنشاء معمل القديفة والجاكارد بموجب قرار مجلس التخطيط المرقم ٧ في الجلسة ٧ في ١٩٧٤/٩/٧، في عام ١٩٨٧ دمج المصنع مع مصنع حرير السدة، في عام ١٩٨٨ تم دمج المصنع مع الأكياس البلاستيكية في تكريت، في عام ١٩٩٥ تم دمج معمل الألبسة الجاهزة ومعمل السجاد اليدوي مع المصنع، تم فك ارتباط جميع المصانع أعلاه من الشركة وبقي يضم المعامل من (١-٣) بالإضافة إلى معمل القديفة وسمي باسم "المنشأة العامة للصناعات الحريرية/الحلة"، واستناداً للمادتين (٢١)،(٤٣) من قانون الشركات العامة المرقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ تم تكييف الأوضاع القانونية للمنشأة واعتبارها شركة عامة تحت اسم "الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة" ونشرت في جريدة الوقائع العراقية رقم ٤٨٠٨ في ١٠/١٠/٢٠٠٠ وصدر لها نظام داخلي رقم (١٦) في ١٩٩٨ وبرأس مال اسمي قدره (٩٥٨٩٥٤٠٠٠) تسعمائة وثمانية وخمسون مليون وتسعمائة وأربعة وخمسون ألف دينار في ١/١/١٩٩٩ استناداً إلى كتاب وزارة التجارة (سجل الشركات) رقم (٥١٤) في ١٩/١٠/١٩٩٩. وتتألف مصانع نسيج الحلة من الشعب الموضحة في الملحق رقم (١).

موقع الشركة :- يقع مقر الشركة في حي نادر جنوب مركز مدينة الحلة بثلاث كيلو مترات.

مساحة الشركة:- ١٠٠ دونم.

النشاط الإنتاجي للشركة:- يقوم المصنع بإنتاج الأقمشة التالية:-

أ) الأقمشة الحريرية والمخلوطة ب) الأقمشة الثقيلة والشراشف ج) أقمشة القديفة والجاكارد د) غزول مختلفة

هـ) المشغل :-خياطة بدلات العمل والشراشف ومواد أخرى. بالإضافة إلى تحويل العوادم (قطع قماش خارج المواصفات القياسية) إلى منتجات أخرى ممكن الاستفادة منها كقيمة مضافة إلى الإيرادات(علي،٢٠٠١).

## (٢-١) فرضية البحث:-

تعتمد فرضية البحث على وجود ضعف واضح في نظام الحوافز والأجور الحالي، وعدم شمولية نظام الحوافز الحالي إلى معايير كافية بنسب تغطي أداء العاملين.

## (٣ - ١) أهداف البحث:-

يمكن تلخيص أهداف البحث من الفرضية بتقييم النظام الحالي للحوافز وتحديد النقاط السلبية فيه ومحاولة تطويره بما يخدم المسيرة الإنتاجية في الشركة مستقبلاً، ومقارنته مع نظام الحوافز السابق من خلال مؤشرات إنتاجية الشركة.

## (٤ - ١) منهجية البحث :-

لغرض تحقيق أهداف البحث فقد تم توجيه البحث ضمن المنهجية التالية:-

-إجراء المسح الميداني لنظام الحوافز الحالي في الشركة والتعرف على المعايير المعتمدة، حيث شملت الدراسة على مايلي:

أ) إجراء مقابلات شخصية وجماعية مع ذوي الخبرة من الإدارة العليا والمهندسين في الشركة بالإضافة إلى مدراء وموظفي الشعب والأقسام التابعة للشركة.

ب) إجراء استبيان ميداني حول نظام الحوافز الحالي.

ج) جمع المعلومات والبيانات الميدانية الخاصة بنظام الحوافز الحالي ونظام الحوافز السابق للشركة بالإضافة إلى جمع معلومات عن إنتاجيات الشركة في ظل نظام الحوافز الحالي والسابق لإتاحة المجال لإجراء مقارنة بينهما.

#### (١-٥) نطاق البحث :-

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث من الشركة العامة للمصناعات النسيجية في الحلة والأقسام التابعة لها.

#### (١-٦) انتخاب عينة البحث:-

تم التركيز على أن تكون عينة الاستبيان من المهندسين والموظفين ذوي الخبرة، وقد تم تقسيم عملية انتخاب عينة البحث إلى:-

#### (١-٦-١) انتخاب حجم العينة:-

قامت الباحثات بتوزيع (٣٥) استمارة استبيان على ذوي الخبرة والمطلعين على سلبيات ومشاكل نظام الحوافز الحالي.

#### (١-٦-٢) مواصفات أفراد العينة:-

لقد تميز أفراد عينة الاستبيان التي تم انتخابها من قبل الباحثة بما يلي:-

#### الجدول ( ١ ) وصف عينة الاستبيان

التحصيل الدراسي			عدد سنوات الخبرة			
دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	٤٠-٣١ سنة	٣٠-٢١ سنة	٢٠-١١ سنة	١٠-٥ سنوات
٧	٢٦	٢	٧	١٢	٨	٨
%٢٠	% ٧٤.٣	%٥.٧	%٢٠	%٣٤.٢٨	%٢٢.٨٦	%٢٢.٨٦

#### (١-٧) إعداد أسئلة الاستبيان:-

لقد مرت عملية إعداد أسئلة الاستبيان الميداني بمرحلتين قبل الوصول إلى صيغتها النهائية وهي:

#### (١-٧-١) مرحلة تهيئة أسئلة الاستبيان:-

لقد تم تهيئة أسئلة الاستبيان من خلال المراجعة النظرية للأدبيات التي تناولت موضوع الحوافز والأجور (Vroom

، 1994)، واهم خصائصها بالإضافة إلى المصادر الخاصة بالإدارة وارتباطها بالحوافز ( الحرفة، ١٩٨٠).

## (١-٧-٢) صياغة أسئلة الاستبيان :-

بعد أن تم إعداد قائمة أولية بأسئلة الاستبيان، أجريت عددا من المقابلات الشخصية و الجماعية مع المهندسين والموظفين ذوي الخبرة في مجال أنظمة الحوافز، حيث تم من خلال هذه المقابلات بلورة أسئلة الاستبيان بصورة أكثر شمولية وبما يتلاءم وخصوصية الشركات الإنتاجية في القطر (كاظم، ١٩٩٦)، وتتكون الاستمارة من جزئين:

- الجزء الأول:- يتضمن معلومات شخصية لأفراد العينة كالتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي الحالي.
- الجزء الثاني:- يتضمن الأسئلة المطروحة عن آرائهم حول مفهوم الحوافز وأنواعها وعلاقتها بالإنتاجية (الشمخي، ١٩٨٥)، والملحق رقم (١) يمثل نموذج لاستمارة الاستبيان (القيم، ٢٠٠٧).

## (١-٨) جدول إجابات الاستبيان :-

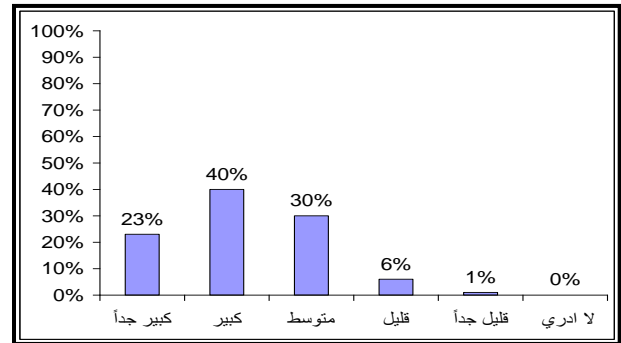
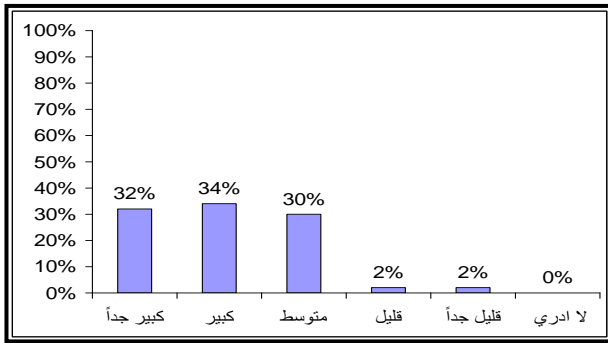
لقد تم توضيح نتائج إجابات الاستبيان الميداني على شكل جداول تكرارية تربط بين محتوى السؤال ونسبة الإجابات التي حصل عليها كما يتم تفصيله أدناه:

### (١-٨-١) القسم الثاني: أنواع الحوافز وأهدافها وعلاقتها بالإنتاج والإنتاجية

#### المحور الأول: تقييم نظام الحوافز الحالي

من خلال نتائج المسح الميداني والمقابلات الشخصية حول تقييم نظام الحوافز الحالي تبين للباحثة ما يلي:-

(١) اتضح من نسبة الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول مساهمة الحوافز الممنوحة برفع الإنتاجية، إن نسبة إجابة البديل كبير جداً هي (٢٣%)، كبير (٤٠%)، متوسط (٣٠%)، قليل (٦%) وقليل جداً (١%) وبمعنى آخر إن هناك اتفاق لغالبية أفراد عينة الاستبيان وبنسبة (٧٠%) من الإجابات بأن الحوافز الممنوحة تساهم برفع الإنتاجية بدرجة متوسطة وكبيرة وليست بدرجة كبيرة جداً مقارنة مع نظام الحوافز السابق لسنة ٢٠٠٢ وهذا ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية والجماعية مع ذوي العلاقة من المسؤولين والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

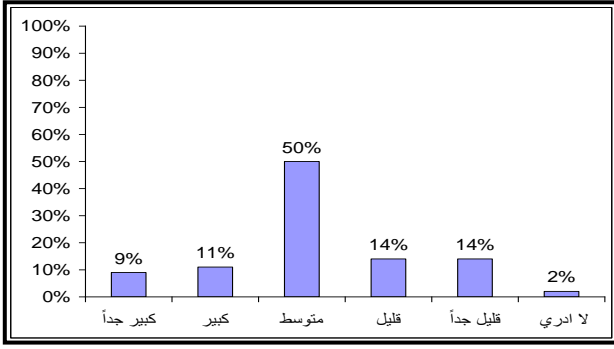


#### الشكل (٢) مساهمة الحوافز الممنوحة لتوجيه العاملين

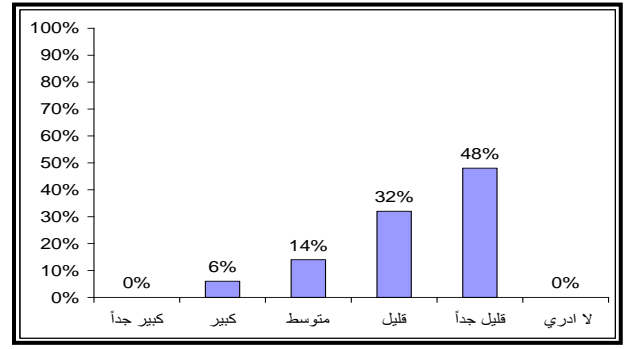
#### الشكل (١) مساهمة الحوافز الممنوحة برفع الإنتاجية

(٢) يتبين من نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول تسهيل توجيه العاملين هي كبير جداً (٣٢%) وكبير (٣٤%) ومتوسط (٣٠%) وقليل (٢%) وقليل جداً (٢%) و لا ادري (٠%)، أي إن (٩٦%) من الإجابات كانت تشير إلى إن الحوافز تساهم في تسهيل توجيه العاملين بشكل كبير جداً وكبير ومتوسط، والشكل رقم (٢) يوضح ذلك.

(٣) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول تناسب الدخل الحالي للعاملين مع متطلبات المعيشة العادية، إن نسبة البديل كبير جداً هي (٠%)، كبير (٦%)، متوسط (١٤%)، قليل (٣٢%) وقليل جداً (٤٨%)، وهذا يدل على اتفاق (٨٠%) من أفراد عينة الاستبيان على عدم تناسب دخل العاملين مع متطلبات المعيشة أي من الضروري العمل على زيادة دخل العاملين قدر المستطاع. والشكل رقم (٣) يوضح ذلك.



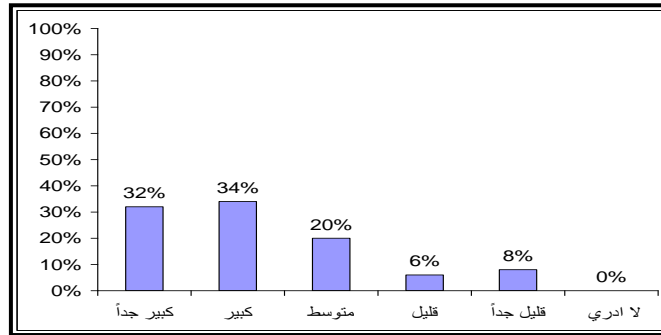
الشكل ( ٤ ) التقدم في المنظمة على ضوء نظام الحوافز الحالي



الشكل ( ٣ ) تناسب الدخل الحالي للعاملين مع متطلبات المعيشة العادية

(٤) يتبين من الشكل رقم (٤) بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول تقدم المنظمة على ضوء نظام الحوافز الحالي هي كبير جداً (٩%)، كبير (١١%)، متوسط (٥٠%)، قليل، قليل جداً (١٤%) ولا ادري (٢%)، وبمعنى آخر إن (٥٠%) من أفراد عينة الاستبيان ترى إن تقدم المنظمة بدرجة متوسط في ظل نظام الحوافز الحالي وهذا ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية والجماعية.

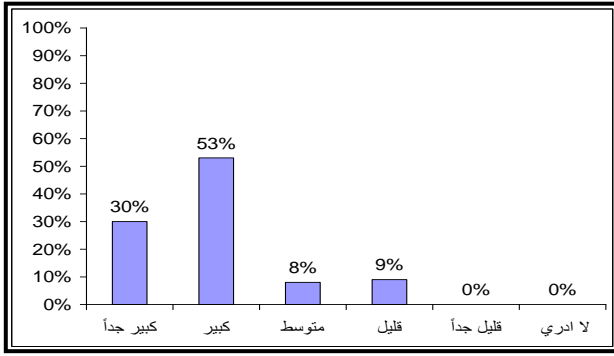
(٥) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول وجوب تطوير المعايير المعتمدة لنظام الحوافز الحالي نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٣٢%)، كبير (٣٤%)، متوسط (٢٠%)، قليل (٦%) وقليل جداً (٨%)، بمعنى آخر إن (٦٦%) من أفراد عينة الاستبيان تفضل بشكل كبير وكبير جداً تطوير المعايير المعتمدة للنظام الحالي، والشكل رقم (٥) يوضح ذلك.



الشكل ( ٥ ) وجوب تطوير المعايير المعتمدة لنظام الحوافز الحالي

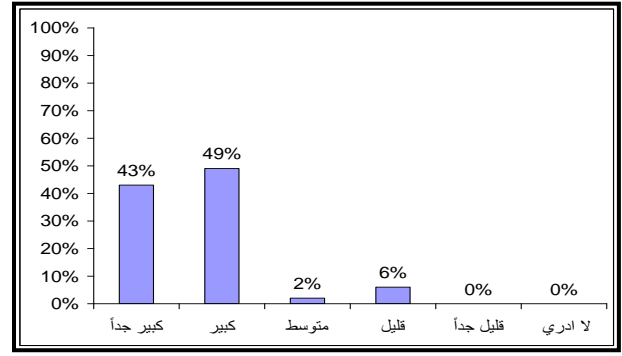
## المحور الثاني: الهدف من نظام الحوافز

(٦) يتبين من الشكل رقم (٦) بان إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٤٣%)، كبير (٤٩%)، متوسط (٢%) وقليل (٦%)، أي بمعنى آخر إن (٩٢%) من أفراد عينة الاستبيان ترى إن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية.



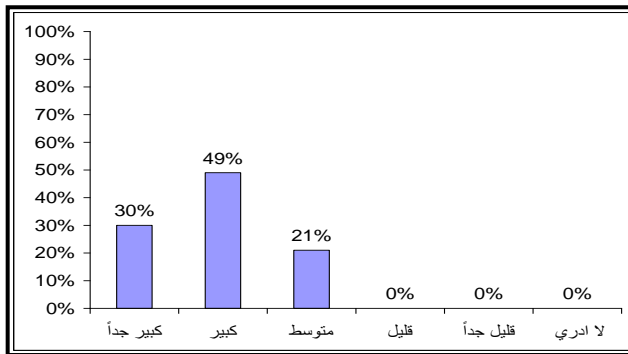
شكل ( ٧ ) الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو كسب رضا وولاء العاملين

من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو كسب رضا وولاء العاملين نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٣٠%)، كبير (٥٣%)، متوسط (٨%) وقليل (٩%)، وهذا يدل على اتفاق (٨٣%) من أفراد عينة الاستبيان على ضرورة تطبيق نظام حوافز يلبي حاجات العاملين وذلك لكسب رضاهم وولاءهم، والشكل رقم (٧) يوضح ذلك.

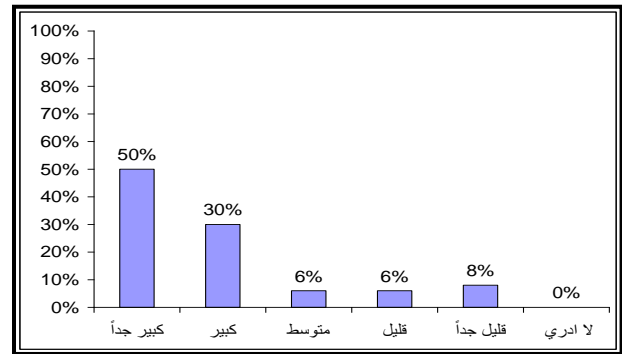


الشكل ( ٦ ) الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية

٨) يتبين من الشكل رقم (٨) بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو المحافظة على العمل واستمراريته هي كبير جداً (٥٠%)، كبير (٣٠%)، متوسط (٦%)، قليل (٦%) وقليل جداً (٨%)، أي إن (٨٠%) من أفراد عينة الاستبيان تجد ضرورة تطبيق نظام حوافز منظم ودقيق لغرض المحافظة على العمل واستمراريته .



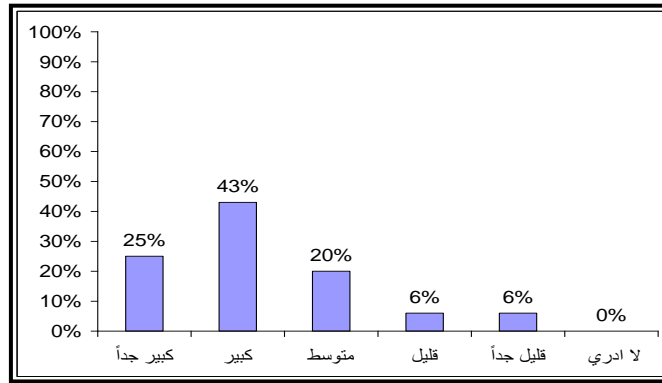
الشكل ( ٩ ) الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو الحد من ظاهرة ترك العمل



شكل ( ٨ ) الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو المحافظة على العمل واستمراريته

٩) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو الحد من ظاهرة التغيب وترك العمل، إن نسبة البديل كبير جداً (٣٠%)، كبير (٤٩%) ومتوسط (٢١%)، أي إن نسبة (٧٩%) من أفراد عينة الاستبيان ترى وجوب تطبيق نظام حوافز فعال للتقليل من ظاهرة ترك العمل بشكل كبير وكبير جداً، والشكل رقم (٩) يوضح ذلك.

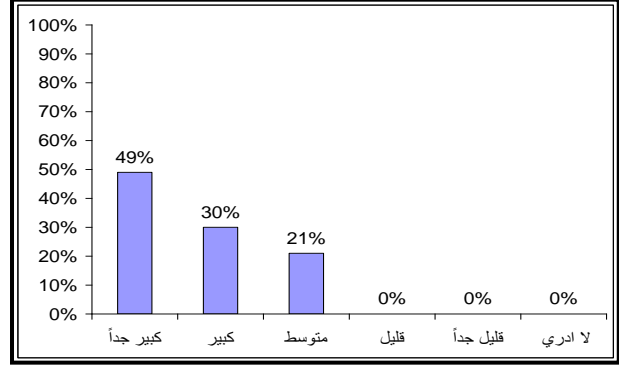
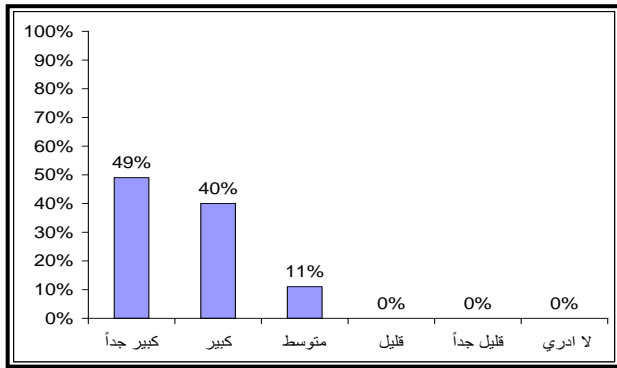
١٠) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو لغرض المساعدة المالية نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٢٥%)، كبير (٤٣%)، متوسط (٢٠%)، قليل (٦%) وقليل جداً (٦%)، أي إن نسبة (٦٨%) من أفراد عينة الاستبيان ترى بوجوب تطبيق نظام حوافز مجزي لغرض المساعدة المالية بشكل كبير وكبير جداً، والشكل رقم (١٠) يوضح ذلك.



الشكل ( ١٠ ) الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو لغرض المساعدة المالية

### المحور الثالث: علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية

(١١) يتبين من الشكل رقم (١١) بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول آثار الحوافز المقدمة للعاملين على الإنتاجية هي كبير جداً (٤٩%)، كبير (٣٠%)، متوسط (٢١%)، وهذا يدل على اتفاق (٧٩%) من أفراد عينة الاستبيان على أن للحوافز الأثر البالغ على الإنتاج والإنتاجية بشكل كبير وكبير جداً .

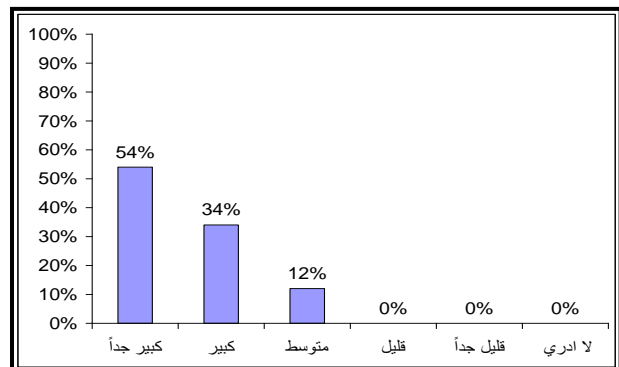
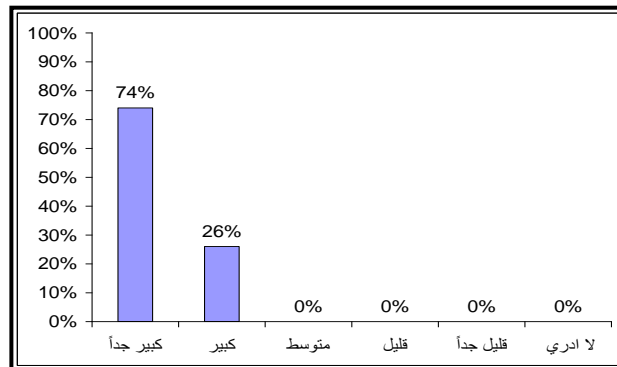


الشكل (١٢) اثر عمل الموظف بتخصصه الدراسي على الإنتاجية

الشكل (١١) اثر الحوافز على الإنتاج والإنتاجية

(١٢) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول مدى الفائدة من عمل الموظف بتخصصه الدراسي ومدى تأثير ذلك على الإنتاجية، إن نسبة البديل كبير جداً (٤٩%)، كبير (٤٠%)، ومتوسط (١١%)، أي أن نسبة (٨٩%) من أفراد عينة الاستبيان ترى ضرورة عمل الموظف بتخصصه الدراسي وتأثير ذلك على الإنتاج بشكل كبير وكبير جداً، و الشكل رقم (١٢) يوضح ذلك.

(١٣) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول وجوب ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٥٤%)، كبير (٣٤%)، ومتوسط (١٢%)، نجد إن نسبة (٨٨%) من أفراد عينة الاستبيان ترى من المهم ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية بشكل كبير وكبير جداً، والشكل رقم (١٣) يوضح ذلك.



الشكل (١٤) المردود الايجابي من صرف الحوافز بشكل فوري

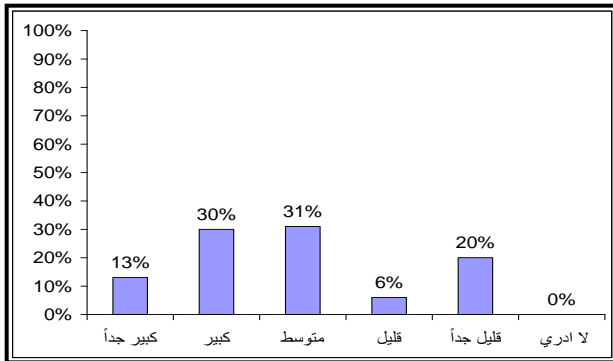
الشكل (١٣) وجوب ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية



١٤) من الشكل رقم (١٤) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول المردود الايجابي من صرف الحوافز بشكل فوري هي كبير جداً (٧٤%) وكبير (٢٦%)، وهذا يدل على اتفاق (٧٤%) من أفراد عينة الاستبيان على المردود الايجابي من صرف الحوافز بشكل فوري وبدرجة كبير جداً.

#### المحور الرابع: مفهوم الحوافز

١٥) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول اعتماد المكافآت بدل من الحوافز، إن نسبة البديل كبير جداً (٣%)، كبير (٣%)، متوسط (٣١%)، قليل (٣٠%)، قليل جداً (٣٠%) ولا ادري (٣%)، أي إن نسبة (٩١%) من أفراد عينة الاستبيان تعطي اعتماد المكافآت بدل الحوافز درجة متوسط، قليل وقليل جداً، والشكل رقم (١٥) يوضح ذلك.

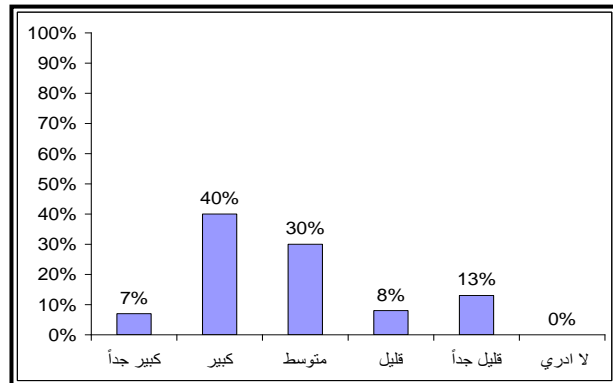


الشكل (١٦) اعتبار الترقية والعلاوات من أساليب

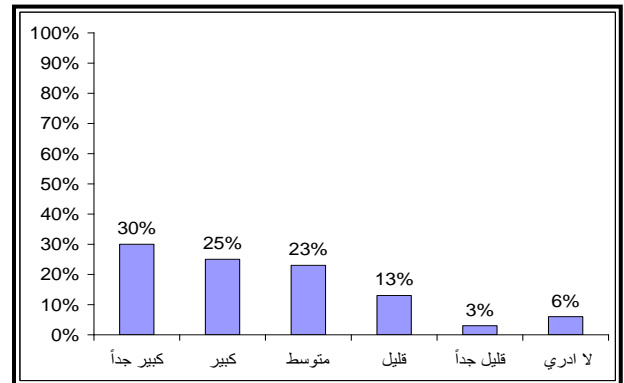
#### تحفيز العاملين

١٦) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول اعتبار الترقية والعلاوات الدورية من أساليب تحفيز العاملين نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (١٣%)، كبير (٣٠%)، متوسط (٣١%)، قليل (٦%) وقليل جداً (٢٠%)، حيث أن (٦١%) من أفراد عينة الاستبيان تعد العلاوات والترقية من أساليب التحفيز وتعطيها درجة كبير ومتوسط، والشكل رقم (١٦) يوضح ذلك.

١٧) من الشكل رقم (١٧) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول اعتبار الأرباح السنوية هي إحدى أساليب التحفيز هي كبير جداً (٣٠%)، كبير (٢٥%)، متوسط (٢٣%)، قليل (١٣%)، قليل جداً (٣%) ولا ادري (٦%)، حيث أن أكثر من نصف أفراد عينة الاستبيان تجد إن الأرباح السنوية إحدى أساليب التحفيز بدرجة كبير جداً وكبير.



الشكل (١٨) وجوب وضع حد أعلى للحوافز

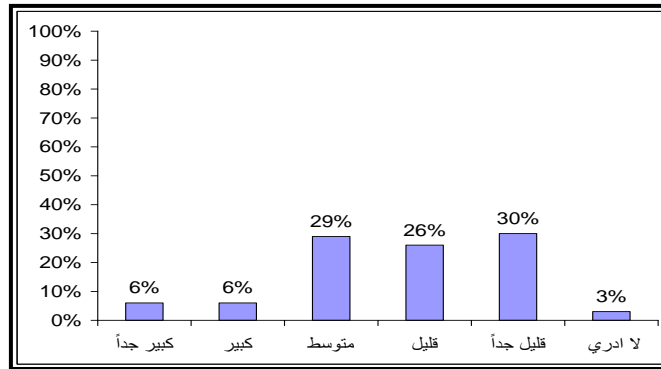


شكل (١٧) اعتبار الأرباح السنوية من أساليب

#### تحفيز العاملين

١٨) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول وجوب وضع حد أعلى للحوافز، إن نسبة البديل كبير جداً (٧%)، كبير (٤٠%)، متوسط (٣٠%)، قليل (٨%) وقليل جداً (١٣%)، وهذا يدل على اتفاق (٧٠%) من أفراد عينة الاستبيان على ضرورة وضع حد أعلى للحوافز وبدرجة متوسط وكبير، والشكل رقم (١٨) يوضح ذلك.

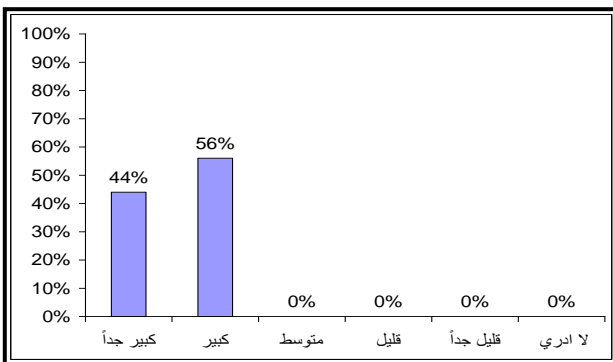
١٩) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول وضع حوافز اكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها إلى الأدنى نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٦%)، كبير (٦%)، متوسط (٢٩%)، قليل (٢٦%)، قليل جداً (٣٠%) ولا ادري (٣%)، أي أن (٨٥%) من أفراد عينة الاستبيان تعطي لوضع حوافز اكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها إلى الأدنى درجة متوسط، قليل وقليل جداً، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية حيث يرى اغلب أفراد العينة فروقات كبيرة ومحبة للعاملين المباشرين بالإنتاج مقارنة مع العاملين في الأقسام الإدارية، والشكل رقم (١٩) يوضح ذلك.



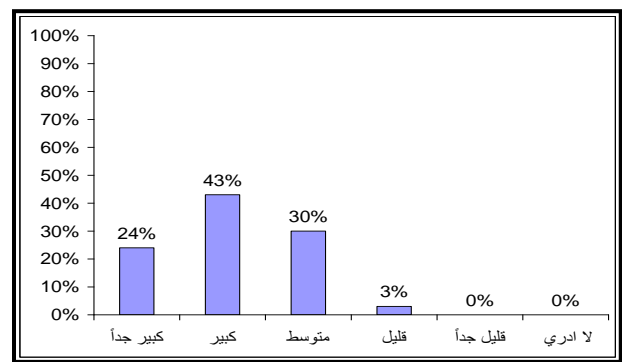
الشكل ( ١٩ ) وضع حوافز اكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها للأدنى

### المحور الخامس: أنواع الحوافز

٢٠) من الشكل رقم (٢٠) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أفضلية الحوافز الايجابية من الحوافز السلبية هي كبير جداً (٢٤%)، كبير (٤٣%)، متوسط (٣٠%) وقليل (٣%)، حيث أن (٧٣%) من أفراد عينة الاستبيان تفضل الحوافز الايجابية على السلبية بدرجة متوسط وكبير.



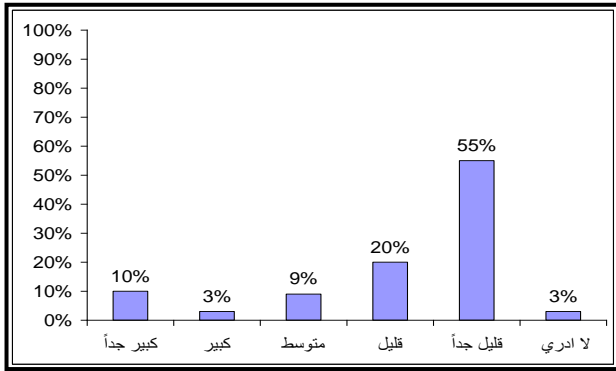
الشكل ( ٢١ ) تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين



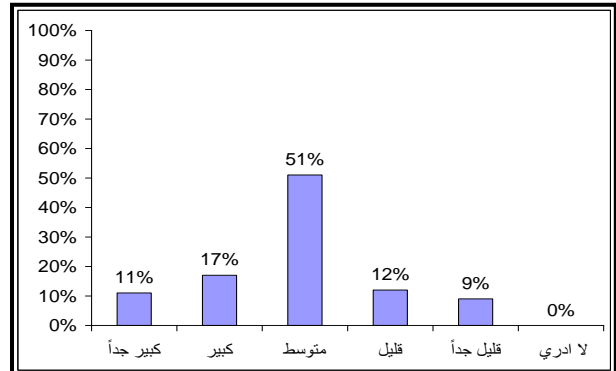
الشكل ( ٢٠ ) أفضلية الحوافز الايجابية من الحوافز السلبية

٢١) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين، إن نسبة البديل كبير جداً (٤٤%) وكبير (٥٦%)، أي أن (١٠٠%) من أفراد عينة الاستبيان تؤيد تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين بدرجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٢١) يوضح ذلك.

٢٢) من الشكل رقم (٢٢) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين هي كبير جداً (١١%)، كبير (١٧%)، متوسط (٥١%)، قليل (١٢%) وقليل جداً (٩%)، نجد إن أكثر من نصف أفراد عينة الاستبيان ترى إن للحوافز المعنوية تأثير على أداء العاملين بدرجة متوسط.



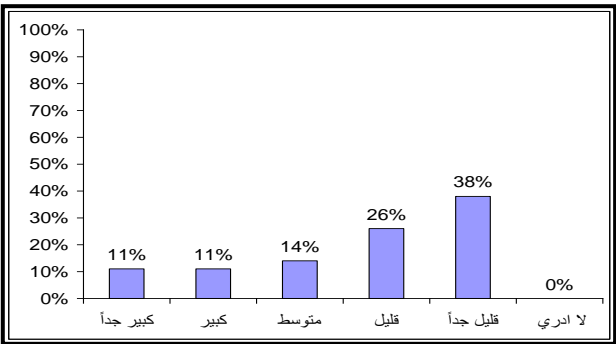
الشكل (٢٣) توزيع الحوافز بين الفنيين والإداريين بالتساوي



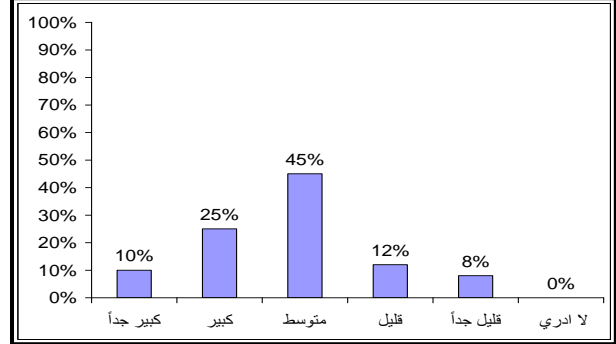
الشكل (٢٢) تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين

٢٣) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول توزيع الحوافز بين الإداريين والفنيين بالتساوي نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (١٠%)، كبير (٣%)، متوسط (٩%)، قليل (٢٠%)، قليل جداً (٥٥%) ولا ادري (٣%)، أي أن نسبة (٧٥%) من أفراد عينة الاستبيان ترى توزيع الحوافز بين الإداريين والفنيين بالتساوي مسألة غير منطقية، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة، والشكل رقم (٢٣) يوضح ذلك.

٢٤) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول اعتبار توفير الخدمات المتنوعة للعاملين كحافز لهم، إن نسبة البديل كبير جداً (١٠%)، كبير (٢٥%)، متوسط (٤٥%)، قليل (١٢%) وقليل جداً (٨%)، حيث أن (٧٠%) من أفراد عينة الاستبيان تعطي اعتبار توفير الخدمات المتنوعة للعاملين كحافز لهم درجة كبير ومتوسط، ومن خلال المقابلات الشخصية للباحثة فقد أكد أغلب أفراد العينة على ضرورة توفير الخدمات للعاملين وخاصة خدمة النقل وذلك لارتفاع أجور النقل الخاص بصورة كبيرة جداً لايتحملها العامل البسيط، والشكل رقم (٢٤) يوضح ذلك.



الشكل (٢٥) أفضلية تقديم الحوافز بشكل فردي

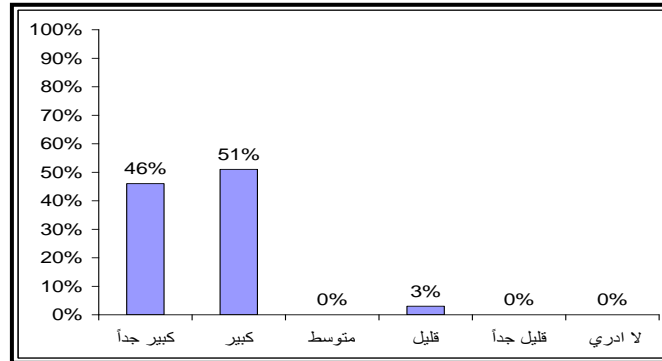


الشكل (٢٤) اعتبار توفير خدمات متنوعة للعاملين حافزاً لهم

٢٥) من الشكل رقم (٢٥) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أفضلية تقديم الحوافز بشكل فردي وليس جماعي هي كبير جداً (١١%)، كبير (١١%)، متوسط (١٤%)، قليل (٢٦%) وقليل جداً (٣٨%)، أي أن أكثر من (٦٠%) من أفراد عينة الاستبيان تعطي أفضلية تقديم الحوافز بشكل فردي درجة قليل وقليل جداً.

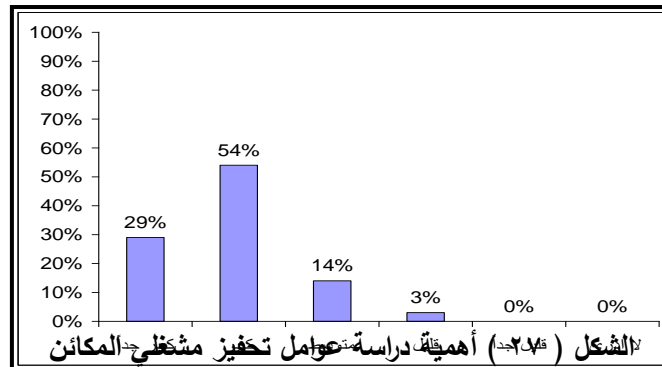
## المحور السادس: أهمية ودور مشغلي المكنائن

(٢٦) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول التأثير الإيجابي لمشغل الماكينة على الإنتاجية، إن نسبة البديل كبير جداً (٤٦%)، كبير (٥١%)، وقليل (٣%)، وهذا يدل على اتفاق (٩٧%) من أفراد عينة الاستبيان على تأثير مشغل الماكينة على الإنتاجية بدرجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٢٦) يوضح ذلك.



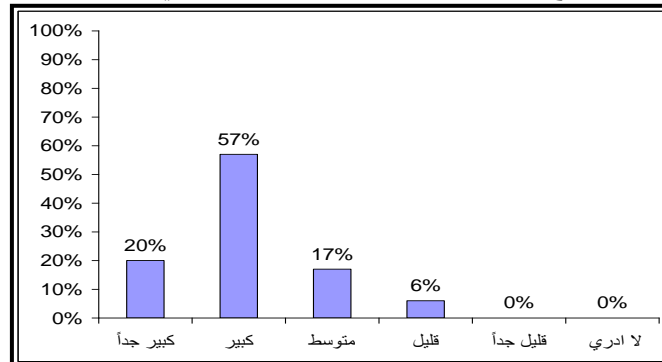
الشكل ( ٢٦ ) تأثير وأهمية مشغل الماكينة على الإنتاجية

(٢٧) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية دراسة عوامل تحفيز مشغلي المكنائن نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٢٩%)، كبير (٥٤%)، متوسط (١٤%) وقليل (٣%)، حيث أن (٨٣%) من أفراد عينة الاستبيان ترى ضرورة الاهتمام بتحفيز مشغلي المكنائن وتعطيها درجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٢٧) يوضح ذلك.



الشكل ( ٢٧ ) أهمية دراسة عوامل تحفيز مشغلي المكنائن

(٢٨) من الشكل رقم (٢٨) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول وجوب جعل معايير خاصة لصرف الحوافز لمشغلي المكنائن هي كبير جداً (٢٠%)، كبير (٥٧%)، متوسط (١٧%) وقليل (٦%)، أي أن أكثر من نصف أفراد عينة الاستبيان تفضل وضع معايير خاصة لصرف الحوافز لمشغلي المكنائن وبدرجة كبير.



الشكل ( ٢٨ ) وجوب جعل معايير خاصة لصرف الحوافز لمشغلي المكنائن

(١-٨-٢) القسم الثالث: المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز

جدول ( ٢ ) ترتيب معايير نظام الحوافز بعد إجراء التحليل

ت	معايير نظام الحوافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	موقع العمل	٤.٤٦	٠.٨
٢	المستوي القيادي والوظيفي	٤.٤٣	٠.٨
٣	المساهمة في العملية الإنتاجية وتحسين كم ونوع العمل	٤.٤	١.٠١
٤	الخبرة العملية وسنوات الخدمة	٤.٣٤	٠.٧٩
٥	درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز	٤.٢٩	١.١٨
٦	درجة الالتزام بالدوام	٤.٢٦	٩٩
٧	درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها	٤.٢٣	١.٠٥
٨	درجة الالتزام بالتعليمات	٤.١٤	٠.٩
٩	المستوي العلمي	٤.٠٥	١.١٢
١٠	المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة	٣.٨٦	١.٠٧
١١	ظروف العمل	٣.٨	٠.٩٤
١٢	الدورات التدريبية	٣.٨	١.٤
١٣	التقييم السنوي ( تقييم كفاءة الأداء )	٣.٥٤	١.١٣
١٤	كتب الشكر والتقدير	٣.١٤	١.٤٦
١٥	المساهمة بالدراسات والبحوث لتطوير الإنتاجية	٣.٠٦	١.٢

يتضح من الجدول رقم (٢) ترتيب المعايير حسب التحليل لإجابات أفراد عينة الاستبيان، وترى الباحثة بالإمكان اعتماد ترتيب المعايير أعلاه لاحتساب الحوافز.

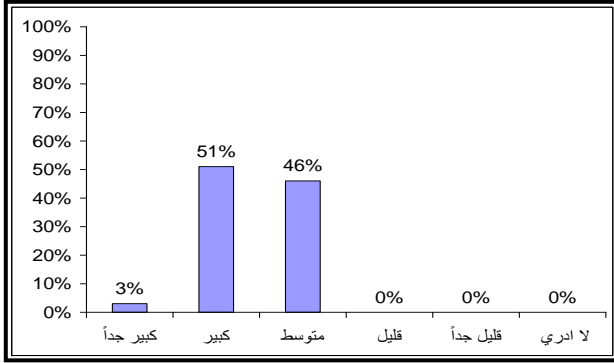
وتقترح الباحثة بالاعتماد على المقابلات الشخصية ونتائج تحليل الاستبيان الترتيب التالي للمعايير مع إعطاء درجات مقترحة كحد أعلى لكل معيار يعطي لنظام الحوافز الشمولية الأكبر وبحقق العدالة بين العاملين، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول ( ٣ ) المعايير المقترحة لنظام الحوافز مع الحد الأعلى للدرجات

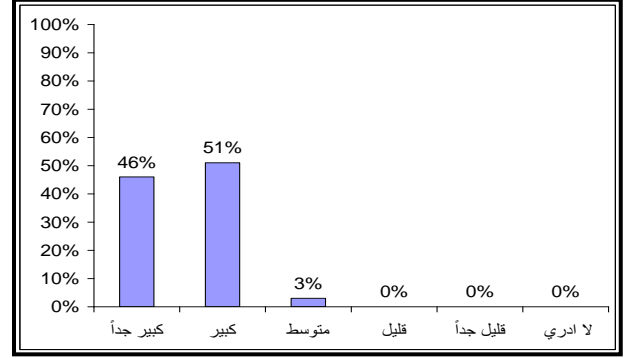
ت	معايير الحوافز	الدرجات المقترحة كحد أعلى
١	موقع العمل	٢٠
٢	المستوي القيادي والوظيفي	١٥
٣	المساهمة في العملية الإنتاجية وتحسين كم ونوع العمل	١٥
٤	الخبرة العملية وسنوات الخدمة	١٠
٥	درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز	١٠
٦	درجة الالتزام بالدوام	١٠
٧	درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها	٥
٨	درجة الالتزام بالتعليمات	٥
٩	المستوى العلمي	٥
١٠	المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة	٥

### (١-٨-٣) القسم الرابع: تحديد الصفات المهمة لمشغلي الماكائن

١) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية وجود المهارة في مشغل الماكينة، إن نسبة البديل كبير جداً (٤٦%)، كبير (٥١%) ومتوسط (٣%)، حيث أن (٩٧%) من أفراد عينة الاستبيان ترى من الضروري وجود المهارة لمشغل الماكينة وتعطيها درجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم(٢٩) يوضح ذلك.



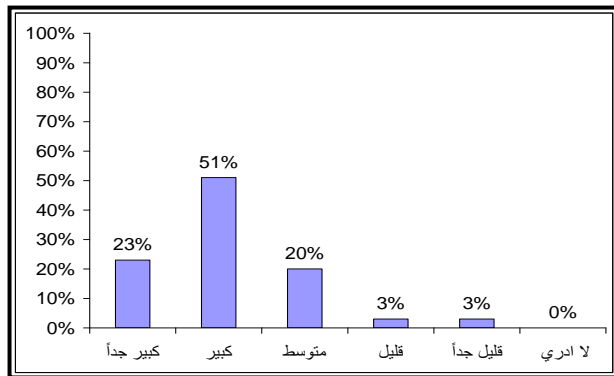
الشكل ( ٣٠ ) أهمية المستوى التعليمي لمشغل الماكينة



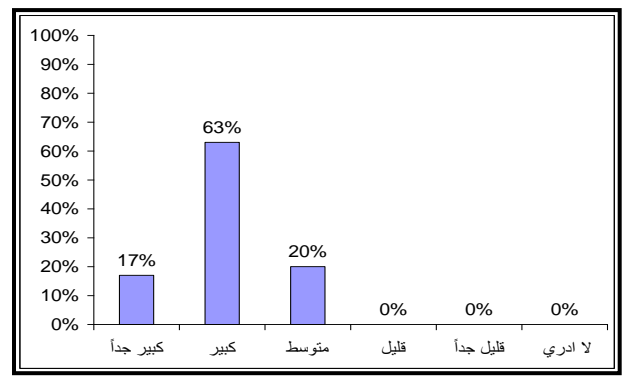
الشكل ( ٢٩ ) أهمية وجود المهارة في مشغل الماكينة

٢) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية المستوى التعليمي لمشغل الماكينة نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٣%)، كبير (٥١%) ومتوسط (٤٦%)، أي إن أكثر من ثلثي أفراد عينة الاستبيان تؤيد بدرجة كبير ومتوسط أهمية المستوى التعليمي لمشغل الماكينة، والشكل رقم(٣٠) يوضح ذلك.

٣) من الشكل رقم(٣١) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية عدد سنوات الخبرة لمشغل الماكينة هي كبير جداً (١٧%)، كبير (٦٣%) ومتوسط (٢٠%)، وهذا يدل على اتفاق (٨٠%) من أفراد عينة الاستبيان على أهمية عدد سنوات الخبرة لمشغل الماكينة وتعطيها درجة كبير جداً وكبير، وترى الباحثة إن سنوات الخدمة تعتبر مهمة في حالة اكتساب الخبرة العملية الكافية.



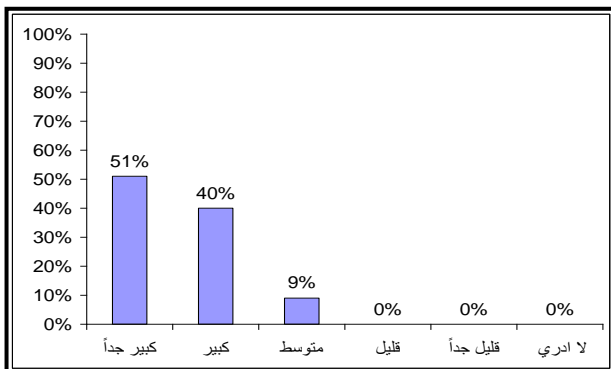
الشكل ( ٣٢ ) أهمية التدريب والدورات لمشغل الماكينة



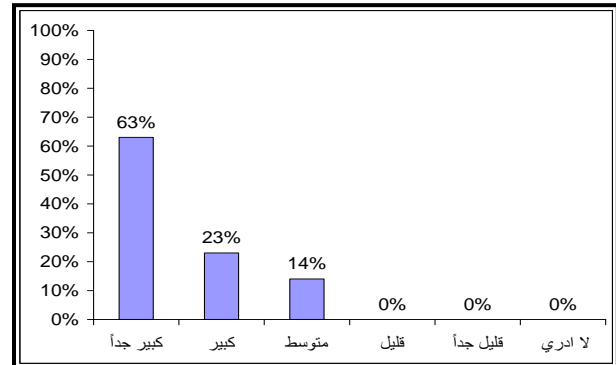
الشكل ( ٣١ ) أهمية عدد سنوات الخبرة لمشغل الماكينة

٤) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية التدريب والدورات لمشغل الماكينة، إن نسبة البديل كبير جداً (٢٣%)، كبير (٥١%)، متوسط (٢٠%)، قليل (٣%) وقليل جداً (٣%)، أي أن (٧٤%) من أفراد عينة الاستبيان ترى أهمية التدريب والدورات لمشغل الماكينة وتعطيها درجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم(٣٢) يوضح ذلك.

٥) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية الالتزام بأوقات الدوام لمشغل الماكينة نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٦٣%)، كبير (٢٣%) ومتوسط (١٤%)، حيث أن (٨٦%) من أفراد عينة الاستبيان تؤيد أهمية الالتزام بأوقات الدوام لمشغل الماكينة بدرجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٣٣) يوضح ذلك.



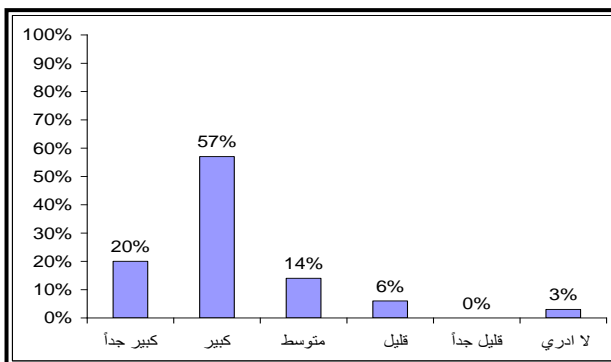
الشكل ( ٣٤ ) الالتزام بتنفيذ الواجب بدقة لمشغل الماكينة



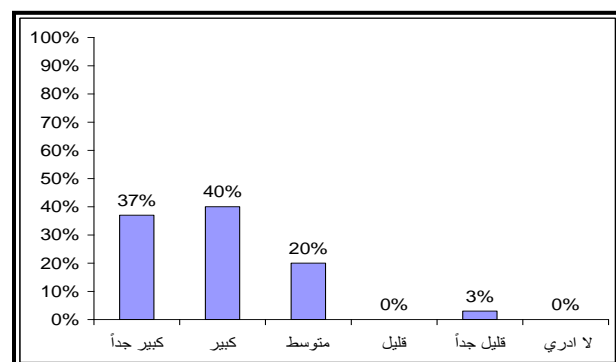
الشكل ( ٣٣ ) أهمية الالتزام بأوقات الدوام لمشغل الماكينة

٦) من الشكل رقم (٣٤) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية الالتزام بتنفيذ الواجب بدقة لمشغل الماكينة هي كبير جداً (٥١%)، كبير (٤٠%) ومتوسط (٩%)، وهذا يدل على اتفاق (٩١%) من أفراد عينة الاستبيان بضرورة التزام مشغل الماكينة بتنفيذ الواجب بدقة وبدرجة كبير جداً وكبير.

٧) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية الدراية بأعمال التصليح و الصيانة لمشغل الماكينة، إن نسبة البديل كبير جداً (٣٧%)، كبير (٤٠%)، متوسط (٢٠%) وقليل جداً (٣%)، حيث إن (٧٧%) من أفراد عينة الاستبيان ترى من الضروري لمشغل الماكينة أن يلم بأعمال التصليح و الصيانة وتعطيها درجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٣٥) يوضح ذلك.



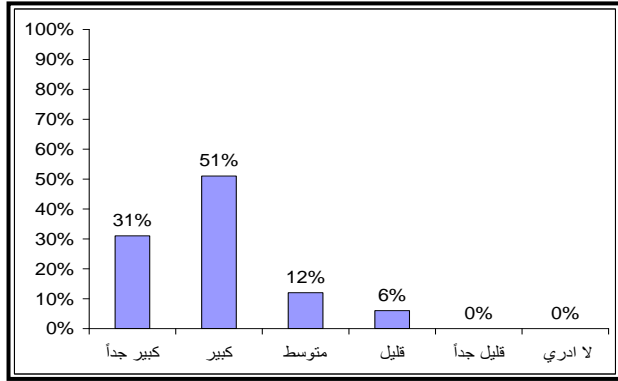
الشكل ( ٣٦ ) قابلية التعلم للمكانن الحديثة والمطورة لمشغل الماكينة



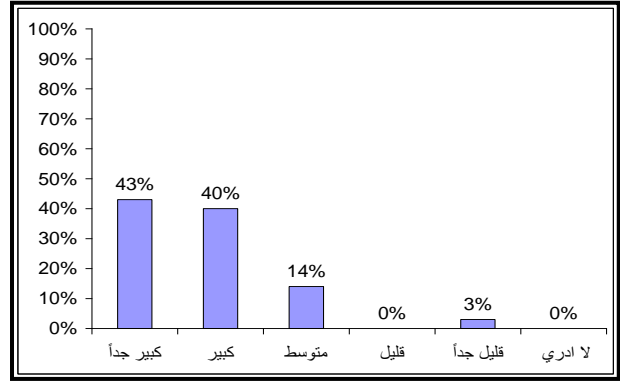
الشكل ( ٣٥ ) أهمية الدراية بأعمال التصليح والصيانة لمشغل الماكينة

٨) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول قابلية التعلم للمكانن الحديثة والمطورة لمشغل الماكينة نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٢٠%)، كبير (٥٧%)، متوسط (١٤%)، قليل (٦%) ولا ادري (٣%)، أي أن (٧٧%) من أفراد عينة الاستبيان تؤيد أهمية التعلم للمكانن الحديثة والمطورة لمشغل الماكينة بدرجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٣٦) يوضح ذلك.

٩) من الشكل رقم (٣٧) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية المحافظة على المعدات لمشغل الماكنة هي كبير جداً (٤٣%)، كبير (٤٠%)، متوسط (١٤%) وقليل جداً (٣%)، حيث أن (٨٣%) من أفراد عينة الاستبيان تؤيد أهمية المحافظة على المعدات لمشغل الماكنة بدرجة كبير جداً وكبير.



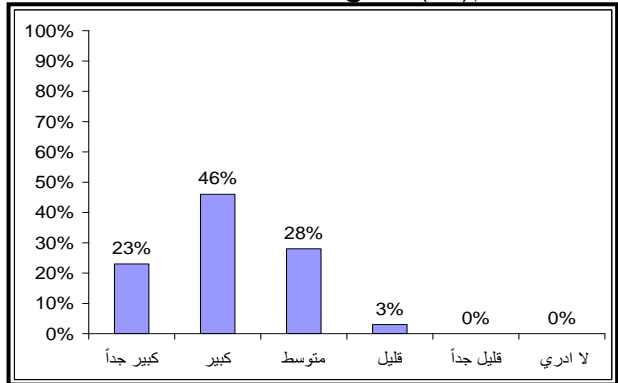
الشكل ( ٣٨ ) أهمية حسن تعامل مشغلي الماكائن مع الآخرين



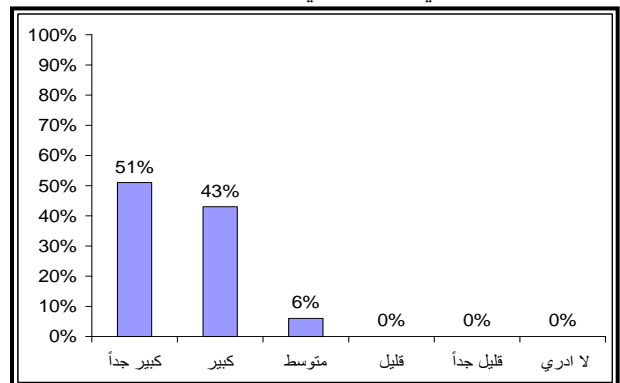
الشكل ( ٣٧ ) أهمية المحافظة على المعدات لمشغل الماكنة

١٠) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية حسن تعامل مشغلي الماكائن مع الآخرين، إن نسبة البديل كبير جداً (٣١%)، كبير (٥١%)، متوسط (١٢%) وقليل (٦%)، وهذا يدل على اتفاق (٨٢%) من أفراد عينة الاستبيان بدرجة كبير جداً وكبير على أهمية حسن تعامل مشغلي الماكائن مع الآخرين، والشكل رقم (٣٨) يوضح ذلك.

١١) من خلال ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول مساهمة مشغلي الماكائن في زيادة الإنتاجية نجد إن نسب الإجابات هي كبير جداً (٥١%)، كبير (٤٣%) ومتوسط (٦%)، أي أن (٩٤%) من أفراد عينة الاستبيان ترى مساهمة مشغلي الماكائن في زيادة الإنتاجية بدرجة كبير جداً وكبير، والشكل رقم (٣٩) يوضح ذلك.



الشكل ( ٤٠ ) أهمية تحمل مشغلي الماكائن لظروف العمل

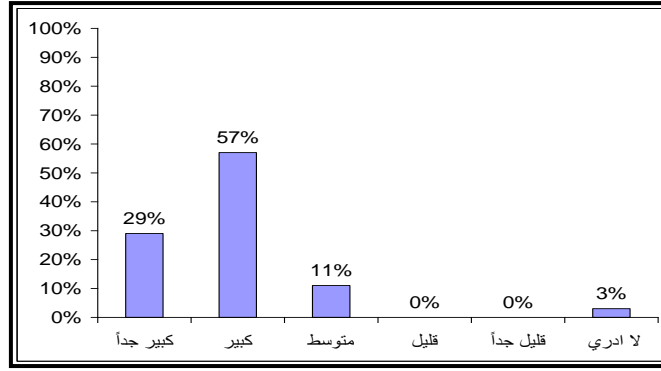


الشكل ( ٣٩ ) مساهمة مشغلي الماكائن في زيادة الإنتاجية

١٢) من الشكل رقم (٤٠) يتبين بان نسبة إجابات أفراد عينة الاستبيان للبدائل التي يحتويها السؤال حول مدى تحمل مشغلي الماكائن لظروف العمل المتغيرة هي كبير جداً (٢٣%)، كبير (٤٦%)، متوسط (٢٨%) وقليل (٣%)، حيث أن (٧٤%) من أفراد عينة الاستبيان تؤيد ضرورة تحمل مشغلي الماكائن لظروف العمل وبدرجة كبير ومتوسط.

١٣) بينت نتائج الإجابات للبدائل التي يحتويها السؤال حول أهمية نوع الماكنة المستخدمة في العمل من قبل مشغلي الماكنة، إن نسبة البديل كبير جداً (٢٩%)، كبير (٥٧%)، متوسط (١١%) ولا ادري (٣%)، أي أن أكثر من نصف عدد أفراد عينة الاستبيان تؤيد أهمية نوع الماكنة بدرجة كبير، والشكل رقم (٤١) يوضح ذلك.





الشكل ( ٤١ ) أهمية نوع الماكينة المستخدمة في العمل من قبل مشغلي الماكينة

وتقترح الباحثة بالاعتماد على المقابلات الشخصية ونتائج تحليل الاستبيان الترتيب التالي لمعايير صرف الحوافز لمشغلي الماكينات مع إعطاء درجات مقترحة كحد أعلى لكل معيار يعطي لنظام الحوافز الشمولية الأكبر ويحقق العدالة بين العاملين، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول ( ٤ ) المعايير المقترحة لصرف الحوافز لمشغلي الماكينات مع الحد الأعلى للدرجات

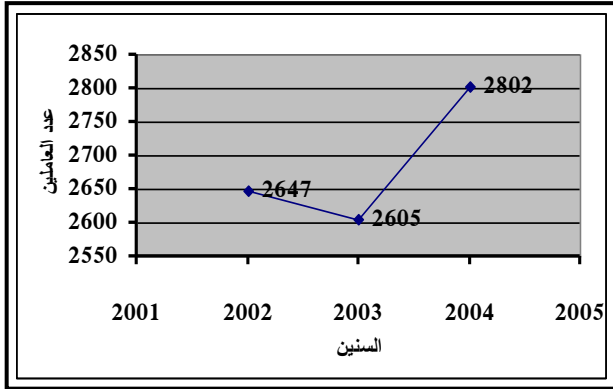
ت	معايير الحوافز	الدرجات المقترحة كحد أعلى
١	المهارة	٢٥
٢	الالتزام بأوقات الدوام	٢٠
٣	الالتزام بتنفيذ الواجب بدقة	٢٠
٤	المحافظة على المعدات	١٥
٥	دور ومساهمة المشغل في زيادة الإنتاجية	١٠
٦	الدراية بأعمال التصليح والصيانة	٥
٧	نوع الماكينة المستخدمة في العمل	٥

#### (٩-١) المعلومات والبيانات الميدانية:-

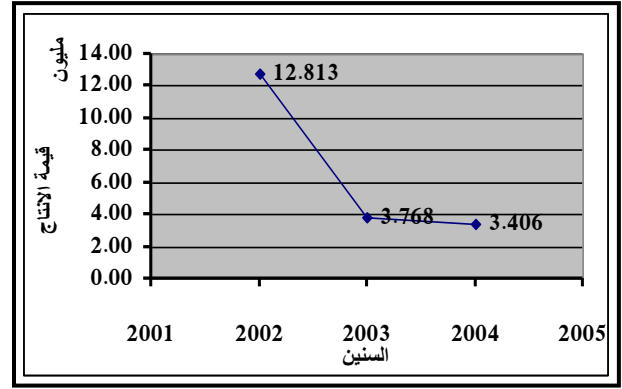
تم جمع بعض المعلومات والبيانات الميدانية للسنتين (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) والتي تعتبر كمؤشر للإنتاجية بالإضافة إلى كونها مؤشر مهم لفاعلية نظام الحوافز السابق والحالي، وبالتالي تتيح للباحث مجال المقارنة بين النظامين، والأشكال المدرجة أدناه توضح تلك البيانات.

(١) **قيمة الإنتاج:** من ملاحظة البيانات في الشكل رقم (٤٢) نرى الانخفاض الواضح في قيمة الإنتاج ويعزى ذلك إلى عدة أسباب أهمها:-

- عدم استقرار الوضع الأمني مما أدى إلى انخفاض إنتاجية المنتسب بنسبة ٣٠% أو أكثر.
- تطبيق نظام حوافز وأجور لايلبي متطلبات المعيشة البسيطة للعاملين في ظل التضخم الاقتصادي الحاصل وما ينجم عنه من غلاء فاحش.
- ارتفاع أسعار المواد الأولية وأجور النقل والخدمات الأخرى.



الشكل ( ٤٣ ) عدد العاملين للسنتين ( ٢٠٠٢ - ٢٠٠٤ )

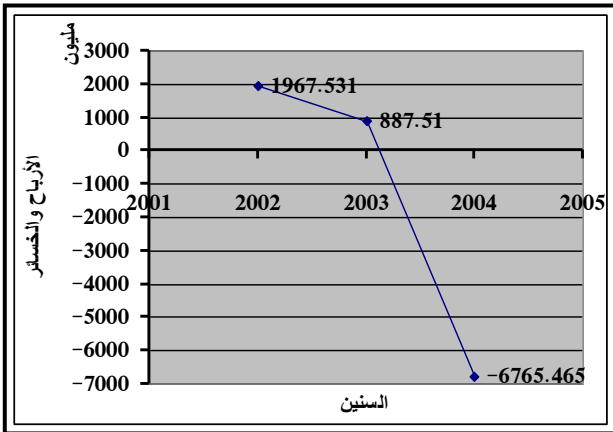


الشكل ( ٤٢ ) قيمة الإنتاج للسنتين ( ٢٠٠٢ - ٢٠٠٤ )

(٢) **عدد العاملين:** يتضح من خلال البيانات في الشكل رقم (٤٣)، هنالك انخفاض في أعداد العاملين في سنة ٢٠٠٣ ويعزى ذلك إلى عدم استقرار الوضع الأمني وصعوبة الدوام في ظل هذا الوضع. أما في سنة ٢٠٠٤ نلاحظ زيادة غير طبيعية في أعداد العاملين ويعزى ذلك إلى القرارات السياسية منها إرجاع كافة الموظفين والعمال المفصولين سياسياً إلى الشركة مما أدى إلى تفاقم مشكلة زيادة الأجور وفي نفس الوقت قلة الإنتاجية.

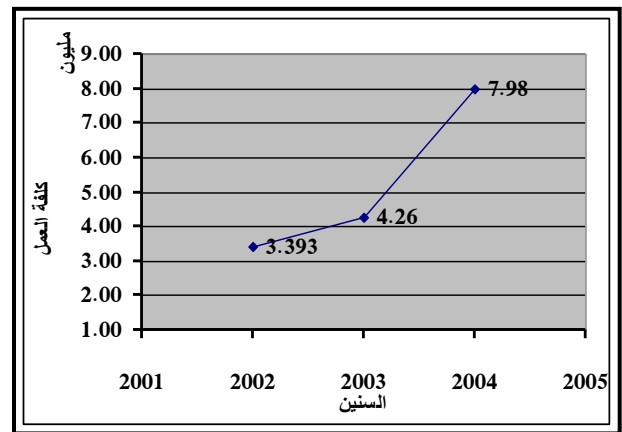
(٣) **كلفة العمل:** من خلال ملاحظة الشكل رقم (٤٤)، نجد زيادة واضحة وكبيرة في كلفة العمل ويعزى ذلك إلى:-

- ارتفاع أسعار المواد الأولية وأجور النقل والخدمات الأخرى.
- ارتفاع أسعار الوقود والطاقة الكهربائية اللازمة للتشغيل.
- تطبيق سياسة التمويل الذاتي في صرف الرواتب والأجور.
- التقادم الزمني واندثار معظم المكائن العاملة في العمليات الإنتاجية وارتفاع كلف الصيانة .
- وجود العمالة الزائدة والمفروضة على كلف الإنتاج نتيجة لقرارات سياسية غير مدروسة.



الشكل ( ٤٥ ) الأرباح والخسائر

للسنتين ( ٢٠٠٢ - ٢٠٠٤ )



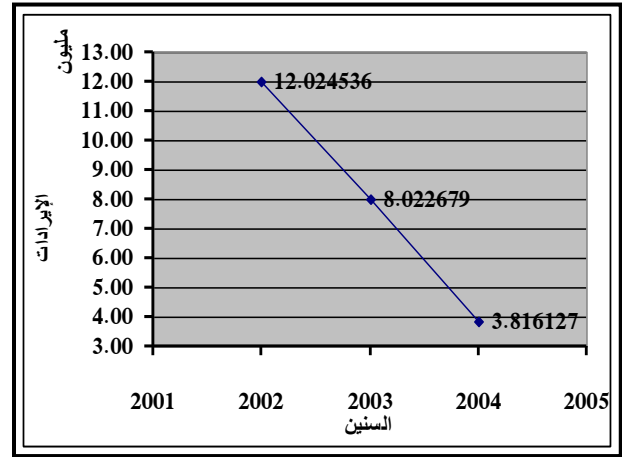
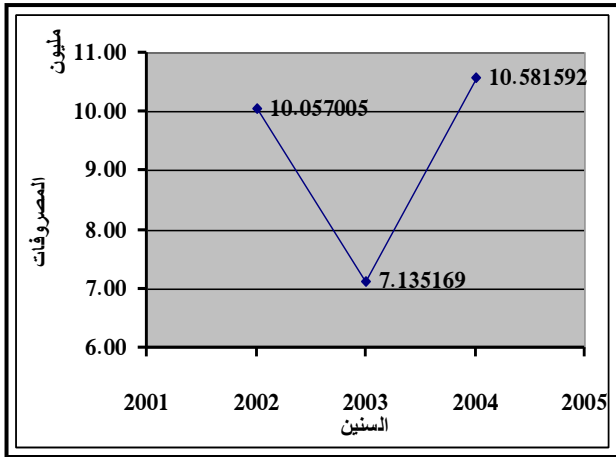
الشكل ( ٤٤ ) كلفة العمل

للسنتين ( ٢٠٠٢ - ٢٠٠٤ )

(٤) **الأرباح والخسائر:** من ملاحظة الشكل رقم (٤٥) نجد نقصان واضح في الأرباح لسنة ٢٠٠٣ ويعزى ذلك بدرجة أساسية إلى ترددي الوضع الأمني، أما الخسائر في سنة ٢٠٠٤ فتعزى إلى:

- اعتماد نظام التمويل الذاتي لوزارة الصناعة والمعادن والذي لم تكتمل ركائزه بالشكل الذي يسمح بمواصلة العمل به لمتغيرات عديدة خارجة عن الإرادة والإمكانات المتاحة.
- تقليص ساعات العمل إلى ٥٠% (١٢ ساعة عمل).
- عدم كفاية الطاقة الكهربائية (التغذية غير منتظمة).
- عدم استقرار الوضع الأمني مما أدى إلى انخفاض إنتاجية المنتسب بنسبة ٣٠% أو أكثر.

(٥) **الإيرادات:** يتضح من خلال البيانات في الشكل رقم (٤٧) إن الإيرادات قلت بصورة تدريجية خلال السنين الثلاثة ويعزى ذلك إلى الارتفاع في كلف العمل وزيادة العمالة.



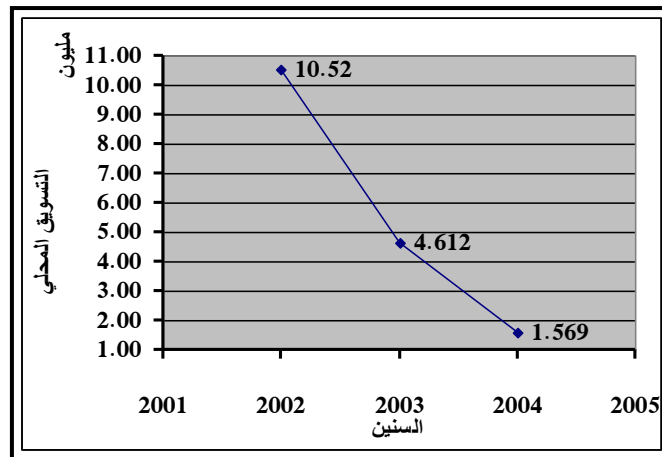
الشكل (٤٨) المصروفات للسنين (٢٠٠٢ - ٢٠٠٤)

الشكل (٤٧) الإيرادات للسنين (٢٠٠٢ - ٢٠٠٤)

(٦) **المصروفات:** يتضح من البيانات الواردة في الشكل رقم (٤٨) إن المصروفات قلت بصورة واضحة خلال سنة ٢٠٠٣ كونها سنة مميزة بعدم استقرارها الأمني مما أدى إلى تقليص ساعات العمل، وكذلك نلاحظ الزيادة الواضحة في مصروفات سنة ٢٠٠٤ وذلك لارتفاع أسعار المواد الأولية وأسعار الطاقة الكهربائية والوقود وزيادة أجور النقل والخدمات الأخرى.

(٧) **التسويق المحلي:** من ملاحظة الشكل رقم (٤٩) نجد تناقص واضح في قيمة التسويق المحلي وخاصة سنة ٢٠٠٤ ويعزى ذلك إلى قلة الإنتاج في هذه السنين لأسباب مر ذكرها أنفاً وأهمها عدم تطبيق نظام حوافز فعال وشامل يحقق العدالة بين المنتسبين.

تتوزع منافذ التسويق المحلي بين القطاع العام والقطاع الخاص وبنسبة (٥%) للقطاع العام و(٩٥%) للقطاع الخاص، وخلال هذه السنين لا يوجد تصدير خارجي نظراً لظروف الحصار الاقتصادي المفروض على البلد.



الشكل (٤٩) التسويق المحلي للسنين (٢٠٠٢ - ٢٠٠٤)

## (١٠-١) الاستنتاجات و التوصيات

تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١. إن أنظمة الحوافز والأجور التي يجري تطبيقها حالياً على منتسبي تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن بصورة غير دقيقة وتكاد تكون عشوائية وهذا يؤثر سلباً على كفاءة أداء هذه التشكيلات إذا ما بدأ منتسبو هذه التشكيلات بمقارنة أنفسهم مع أمثالهم في القطاعات الأخرى في مفاصل الدولة المختلفة.

نوصي باستشارة جهات اختصاصية في إعداد أنظمة الرواتب والأجور والحوافز بحيث يتم تقسيم تشكيلات الدولة إلى قطاعات بطريقة جمع التشكيلات المتقاربة في الأداء وصعوبة العمل ضمن قطاع واحد ووضع نظام يتناسب مع كل قطاع.

٢. إن كافة التشكيلات الإنتاجية يكون الميزان الرئيسي في تقييمها هي كمية الإنتاج وجودته (النوعية) ومدى قبوله في السوق المحلية والأسواق المجاورة ومدى منافسته للبضائع المستوردة، وعلى هذا الأساس يكون موضوع الراتب المقطوع (المحدد) غير فعال في تطوير عمل هذه التشكيلات وذلك بسبب اعتمادها على كوادرات إنتاجية تختلف في مستوياتها التعليمي ووعيتها، حيث إن موضوع التحفيز للارتقاء بالإنتاج كماً ونوعاً يعتبر من الأدوات الفعالة في إدارة العمل في مثل هذه التشكيلات.

نوصي بضرورة إعداد نظام حوافز فعال (ذو قيمة مادية ومعنوية) يمكن من خلاله اعتماد المعايير المقترحة التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الميداني واعتبار الدرجات كحد أعلى وممكن إعطاء الحد الأدنى وفق ما تقتضيه الضرورة وبما يحقق العدالة لجهود كل المنتسبين، وكذلك الاستفادة من نظام الحوافز السابق لعام ٢٠٠٢ لما له من مؤشرات إنتاجية عالية مقارنةً بالنظام الحالي.

٣. من خلال نتائج المقابلات الشخصية نجد فروقات كبيرة ومحبطة للعاملين المباشرين بالإنتاج مقارنةً مع العاملين بالقطاعات الإدارية الأخرى، وعلى هذا الأساس نرى إمكانية اعتماد المعايير المقترحة من قبل الباحثة لصرف الحوافز لمشغلي المكائن وفق نظام ملحق بالنظام الأصلي وعلى ضوء ظروف الشركة.

٤. إن نظام الأجر أو الراتب الشهري لا يتناسب مع مقدار الجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه المنتسب في مثل هذه التشكيلات وذلك بسبب اعتماد كافة أنظمة الرواتب والأجور التي تم تطبيقها في العراق ومنذ تأسيس الدولة العراقية ولحد الآن على ثوابت كان أهمها التحصيل الدراسي ثم عدد سنوات الخدمة وعادة يكون هذان المتغيران غير فعالان بالنسبة للعاملين المباشرين على المكائن والمعدات حيث إن الغالبية العظمى منهم من ذوي الشهادات الواطئة، وكذلك افتقاره إلى نظام القطعة والذي هو الأصل الآن في العالم (بان الأجر مرتبط بالقطعة).

نوصي باعتماد متغيرات فعالة في أنظمة الرواتب والأجور لمثل هذه التشكيلات والأخذ بنظر الاعتبار مخصصات الخطورة والمخصصات الهندسية، وكذلك دراسة إمكانية ربط إنتاجية الفرد بالأجر المنسوب إلى نظام القطعة وتحديد المكافئ لها من الناحية الاقتصادية.

٥. إن التشكيلات الإنتاجية وما تحويه من مكائن ومعدات في الوقت الحاضر تعرضت للإهمال الكبير حيث إنها تعمل بنظام ما فوق الاندثار لان الاندثار يشكل ١٠% من قيمة الاستثمار الأولي، والآن الشركة تجاوزت هذه النسبة لان جميع مكائنها مندثرة، بالإضافة إلى إن تكنولوجيا العمل قديمة ولا تواكب التكنولوجيا في الدول المتقدمة، هذا يعني إن هناك فجوة بين واقع الصناعة الحالي وبين واقع الصناعة في الخارج الذي تراه واضحاً بفرق جودة المنتج الخارجي والمنتج المحلي.

نوصي باستبدال أو إعادة تأهيل أو تحديث المكائن وبمراحل مختلفة، بالإضافة إلى ذلك تأهيل الإنسان الصناعي العراقي وذلك بتطويره مهنيًا وإداريًا لكي يكون مناسباً مع طموح المستقبل لتغيير المكائن وتحديث المعمل.

٦. إن عملية تحويل العمال إلى موظفين وجعلهم بوضع الموظف افقدهم الجزء الأكبر من حقوقهم حيث إن وضع العامل المباشر يختلف جذرياً عن وضع الموظف المكلف بالخدمة العامة بسبب اختلاف ظروف العمل وساعاته وطبيعة المخاطر التي يتعرض لها العامل من بيئة العمل وطريقة دوامه (العمل بالمناوبة).

نوصي بإعادة العمل بقوانين العمل العالمية التي تضمن حقوق هذه الشريحة دولياً ومحلياً وإصدار تشريع بإعادة تقسيم منتسبي الدولة إلى موظفين وعمال ومستخدمين وأجراء لئتم الاستفادة من تجارب الدولة السابقة وتجارب الدول المتقدمة في تحديد أنظمة الرواتب والأجور والحوافز والتي تكفل حقوق هذه الشرائح.

٧. إن اعتماد نظام التمويل الذاتي لوزارة الصناعة والمعادن والذي لم تكتمل ركائزه بالشكل الذي يسمح بمواصلة العمل به لمتغيرات عديدة خارجة عن الإرادة والإمكانيات المتاحة والناتج من تطبيق فلسفة خصخصة الصناعة بالطريقة التي تدار فيها مصانع العالم وشركاته (إدارة رأس المال)، وإغفال أكثر من خمسون عام كانت التشكيلات الصناعية تدار حسب الفلسفة الاشتراكية وبالتالي المصادقة على مقررات نادي باريس للدول المانحة والتي كان على رأسها رفع الدعم الحكومي عن كافة قطاعات الصناعة والتجارة

والزراعة والتحول إلى النظام الرأس مالي، كل هذا أدى إلى: أ) عدم منح التشكيلات الصناعية فرصة للنهوض بواقعها لغرض الانتقال إلى سياسة إدارة رأس المال والسوق المفتوح وبالتالي تعرضت إلى الخسارة الواضحة كما مر في بند البحث وعرضت شريحة كبيرة لا يستهان بها من المواطنين وبكافة المستويات إلى التحجيم والتهميش في المشاركة في بناء الدولة العراقية الجديدة. ب) هجرة عدد كبير من الطاقات الهندسية والخبرات الفنية للعمل في مصانع الدول المجاورة. ج) قيام القطاع الخاص الخارجي بالسيطرة على السوق العراقية والتلاعب بالأسعار مما أدى إلى صعوبة المنافسة معه لعدم وجود ضوابط للاستيراد وحماية المنتج.

نوصي ب) أ) تحديد فترة انتقالية لكل قطاع يتم خلالها استمرار الدولة بدعم هذا القطاع وتممينه ليصبح لائقاً ومناسباً لنقله إلى الوضع الرأس مالي. ب) تشكيل لجان أو هيئات ذات خبرة ومنحها صلاحيات لاترتبط بالوضع السياسي والأمني لغرض قيامها بوضع حلول علمية وعملية لتمشية الفترة الانتقالية المذكورة سابقاً. ج) الأخذ بتجارب الدول التي مرت بفترة انتقالية مثل مصر وقسم من دول الخليج والجزائر. د) التذكير في تفعيل القطاعات الصناعية والزراعية المعتمدة على ثروات البلد وإمكاناته وعدم الأخذ بنسخ وقوالب لا يمكن تطبيقها في بلدنا. هـ) وضع ضوابط للاستيراد وحماية المنتج في السوق العراقية.

## مصادر البحث

المصادر مدرجة حسب التسلسل الأبجدي لها

الحرفة، حامد وجماعته، ١٩٨٠، "موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز"، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات، بيروت، الطبعة الأولى، (ص ١٥٨-١٦٩).

التحافي، أسامة عبد القادر زينل، ٢٠٠٥، "تطوير نظام إدارة هندسية لتجهيز مواد الإنشاء إلى المشاريع الإنشائية" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الهندسة، قسم البناء والإنشاءات، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ص ١٥.

القيم، كامل حسون، ٢٠٠٧م، "مناهج وأساليب كتابة البحث العلمي في الدراسات الإنسانية"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بابل، السيماء للتصاميم والطباعة، بغداد، ص ٢٦٨.

الشمخي، حمزة محمود، ١٩٨٥، "الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الأول، ص ١٧٩.

علي، حسن علي، ٢٠٠١، "دراسة قطرية لواقع ومستقبل الصناعات النسيجية ومدخلاتها (القطر العراقي)" ندوة آفاق ومستقبل الصناعات النسيجية في الوطن العربي، المنظمة العربية، المغرب، مراكش، ص ٢٨.

علي، حسن علي، ٢٠٠٠، "اثر الحصار الاقتصادي على معدل العائد الداخلي"، دراسة تطبيقية، ص ٢٣.

عيدان، إبراهيم عبد الله، ١٩٩٦، "دراسة تأثير عدد من العوامل على مستوى الإنتاجية وأنظمة الأجور والحوافز في المشاريع الإنشائية في العراق"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية الهندسة، قسم البناء والإنشاءات، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ص ١٩.

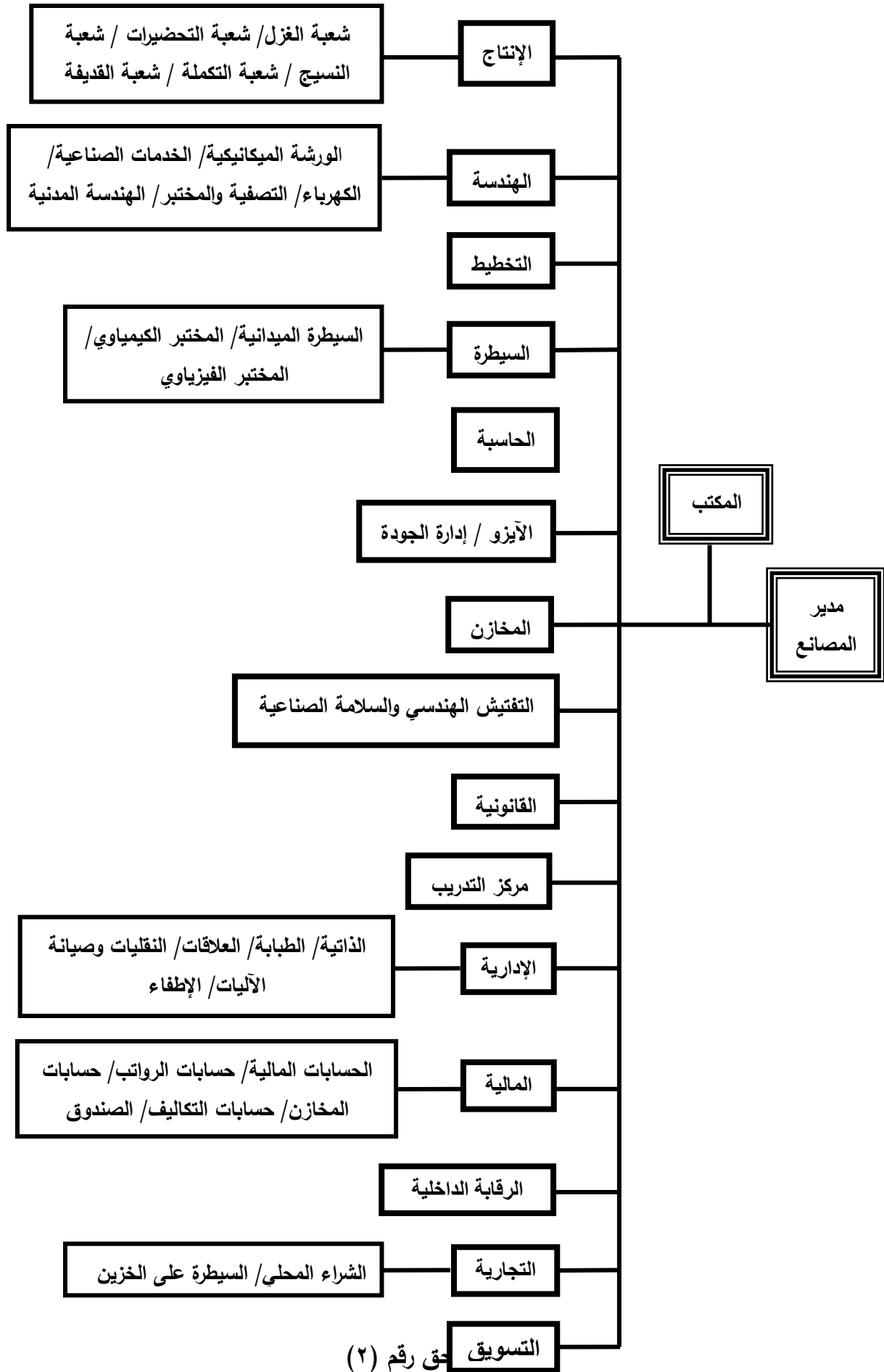
محمود، رحمن خليل، ٢٠٠٢، "تطوير نظام الحوافز في شركات وزارة الري"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية الهندسة، قسم البناء والإنشاءات، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ص ١٥.

طالب، علاء فرحان، ١٩٨٦، "حوافز العمل والإنتاجية"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص ٣٥.

كاظم، عدنان حسن، ١٩٩٨، "اثر الحوافز في إحدى منشآت هيئة التصنيع العسكري على الإنتاج والغيابات ودوران العمل"، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، ص ٧.

Vroom, V.H., 1994, "Work and Motivation", John Wiley & Sons, New York, (pp5-28).

ملحق رقم (١) الهيكل التنظيمي لمصانع نسيج الحلة



حق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بابل/ كلية الهندسة

قسم الهندسة المدنية

إلى/ حضرة الأستاذ المحترم

استمارة استبيان

عنوان البحث: تطوير نظام الحوافز والأجور في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن/المنشأة العامة للصناعات النسيجية في الحلة  
كحالة دراسية  
هدف البحث: تقييم النظام الحالي للحوافز وتحديد النقاط السلبية فيه ومحاولة تطويره بما يخدم المسيرة الإنتاجية في الشركة  
مستقبلاً .

نهدىكم أطيب تحياتنا

نرفق لكم طياً استمارة استبيان تم وضعها لتقييم نظام الحوافز المتبع حالياً في منظماتكم ومحاولة تطويره ، أملين  
تعاونكم معنا و الإدلاء بما ترونه مناسباً وصريحاً وواضحاً لأجل أن تصبح الدراسة ذات معطيات علمية واقتصادية صحيحة  
ومنتجة، ولتسهيل مهمتنا في التقييم العلمي للنظام الحالي في شركتكم ولأجل تطويره وإثراءه. بما يخدم مسيرة تطور الخدمات  
الإنتاجية في عراقنا الجديد.

مع الشكر والتقدير

الباحثة

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

- ١- التحصيل الدراسي :  
٢- عدد سنوات الخبرة :  
٣- المركز الوظيفي :  
٤- موقع العمل :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً ... مع فائق التقدير .

القسم الثاني : أنواع الحوافز وأهدافها وعلاقتها بالإنتاج والإنتاجية :

المحور الأول / تقييم نظام الحوافز الحالي :

(١) إلى أي مدى تعتقد بأن الحوافز الممنوحة تساهم برفع الإنتاجية في منظمتكم على ضوء النظام الحالي ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

(٢) إلى أي مدى تعتقد بأن نظام الحوافز الحالي يسهل عليك توجيه العاملين في منظمتكم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

(٣) إلى أي مدى تعتقد بأن الدخل على ضوء نظام الحوافز الحالي يتناسب مع متطلبات المعيشة العادية حالياً ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

(٤) إلى أي مدى تعتقد بحصول تقدم في منظمتكم في تحقيق أهدافها (زيادة الأرباح) بعد تطبيق نظام الحوافز الحالي ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

(٥) إلى أي مدى تعتقد بوجود تطوير المعايير المعتمدة بنظام الحوافز الحالي في منظمتكم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

المحور الثاني / الهدف من نظام الحوافز

(٦) إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري



٧) إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو كسب رضا وولاء العاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٨) إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو المحافظة على العمل واستمراريته ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٩) إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو الحد من ظاهرة التغيب وترك العمل ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٠) إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو لغرض المساعدة المالية للعاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

### المحور الثالث / علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية

١١) إلى أي مدى تعتقد أنه كلما زادت الحوافز المقدمة للعاملين زاد أثرها على الإنتاج والإنتاجية بشكل طردي ( إيجابي ) ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٢) إلى أي مدى تعتقد بالفائدة من عمل الموظف بتخصصه الدراسي وتأثير ذلك على الإنتاجية بشكل إيجابي ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٣) إلى أي مدى تعتقد بوجود ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٤) إلى أي مدى تعتقد بالمردود الايجابي من صرف الحوافز للعاملين بشكل فوري ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

## المحور الرابع / مفهوم الحوافز

١٥) إلى أي مدى تعتقد أن اعتماد المكافآت للمتميزين بدلاً من نظام الحوافز يعطي نفس النتائج المتوخاة ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٦) إلى أي مدى تعتقد أن الترقية والعلاوات الدورية التي تقدم على أساس الأقدمية هي إحدى أساليب تحفيز العاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٧) إلى أي مدى تعتقد بأن الأرباح التي توزع سنوياً هي إحدى أساليب تحفيز العاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٨) إلى أي مدى تعتقد أنه يجب أن يكون هناك حد أعلى لمجمل الحوافز التي تقدم للعاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٩) إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز يجب أن تكون أكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها إلى المستويات الأدنى ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

## المحور الخامس / أنواع الحوافز

٢٠) إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز الإيجابية ( الثواب ) أفضل من الحوافز السلبية ( العقاب ) ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢١) إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المادية لها الأثر الإيجابي على أداء العاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٢) إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المعنوية لها الأثر الإيجابي على أداء العاملين ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٣) إلى أي مدى تعتقد بتوزيع الحوافز الايجابية بين الإداريين والفنيين بالتساوي ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٤) إلى أي مدى تعتقد أن توفير خدمات متنوعة للعاملين يعتبر حافزاً مادياً لهم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٥) إلى أي مدى تعتقد أن تقديم الحوافز بشكل فردي أفضل من الجماعي ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

### المحور السادس / أهمية ودور مشغلي المكائن

٢٦) إلى أي مدى تعتقد بأهمية ودور مشغل المكائن وتأثيره على الإنتاجية بشكل ايجابي من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٧) إلى أي مدى تعتقد بأهمية دراسة عوامل تحفيز مشغلي المكائن من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢٨) إلى أي مدى تعتقد بوجود جعل معايير خاصة لصرف الحوافز لمشغلي المكائن من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

القسم الثالث : المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز

فيما يأتي عدد من المعايير لتقويم المشمولين بنظام حوافز الإنتاج والذين يمثلون الموظفين العاملين من الفنيين والإداريين بالشركة أو المؤسسة ، وقد تم تحديد أوزان معيارية تتراوح ١-٥ والمطلوب تحديد رأيكم وحسب خبرتكم وقناعتكم بإعطاء الوزن المعياري المناسب حسب الأهمية ولكل فقرة ، علماً بأن الرقم (٥) يمثل الأهمية الأكبر والرقم (١) يمثل الأهمية الأقل .

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١- المستوى القيادي والوظيفي

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢- المستوى العلمي

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣- موقع العمل

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤- المساهمة في العملية الإنتاجية وتحسين كم ونوع الإنتاج

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٥- الخبرة العملية ( سنوات الخدمة )

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٦- المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٧- درجة الالتزام بالدوام

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٨- درجة الالتزام بالتعليمات

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٩- درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٠- درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١١- ظروف العمل

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٢- المساهمة بالدراسة والبحوث لتطوير الإنتاجية

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٣- كتب الشكر والتقدير

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٤- التقييم السنوي ( تقييم كفاءة الأداء )

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٥- الدورات التدريبية

القسم الرابع : تحديد الصفات المهمة لمشغلي المكائن

١- ما هي درجة الأهمية لوجود المهارة في مشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٢- ما هي درجة الأهمية للمستوى التعليمي لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٣- ما هي درجة الأهمية لعدد سنوات الخبرة لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٤- ما هي درجة الأهمية للتدريب والدورات لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٥- ما هي درجة أهمية الالتزام بأوقات الدوام لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٦- ما هي درجة أهمية الالتزام بتنفيذ الواجب بدقة لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٧- ما هي درجة أهمية الدراية بأعمال التصليح والصيانة لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٨- ما هي درجة الأهمية لقابلية التعلم والرغبة فيه للمكائن الحديثة والمتطورة لمشغلي المكائن من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

٩- ما هي درجة الأهمية للمحافظة على المعدات لمشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٠- ما هي درجة الأهمية لحسن تعامل مشغلي المكائن مع الآخرين من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١١- ما هي درجة الأهمية لدور ومساهمة مشغلي المكائن في زيادة الإنتاجية من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٢- ما هي درجة الأهمية لمدى تحمل مشغلي المكائن لظروف موقع العمل المتغيرة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري

١٣- ما هي درجة أهمية نوع الماكينة المستخدمة في العمل من قبل مشغل الماكينة من وجهة نظركم ؟

كبير جداً  كبير  متوسط  قليل  قليل جداً  لا أدري