

## دراسة وتقديم نظام الحوافز في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ بابل

أ.م.د. علي كريم الخفاجي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء

### المقدمة

تسعى الإدارة المعاصرة إلى إيجاد الوسائل المناسبة لدمج الافراد العاملين في المنظمة وديمومة وتطوير ادائهم. أن من بين أهم هذه الوسائل التي تحقق هذه الاهداف الحافز الذي يمثل وسيلة خارجية لاشباع الحاجات أو الدوافع. أن تصميم نظام فاعل للحوافز بصورة عامة والحوافز النقدية أو المادية بصورة خاصة له متطلباته الاساسية المتمثلة بضرورة التوازن بين الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين والعوائد المستلمة أو التوازن بين الاداء وفق المقاييس العلمية والموضوعية وبين ما يستلمه الافراد العاملين من عوائد (Porter & Lawder, 1967).

ومن هذا المنطلق فان أي خلل أو عدم توازن في هذه الجوانب سيؤدي إلى عدم فاعلية نظام الحوافز مما ينعكس اثره على دوافع الافراد العاملين نحسو عملهم إذ اشارت بعض الدراسات بان الافراد الذين يستلمون اقل مما يبذلوا من جهود أو يقدموا من أداء غالباً ما تكون مشاعرهم سلبية تجاه العمل والمنظمة بسبب مكافاتهم بمستوى اقل من استحقاقهم (Under rewarded), في

حين أن الافراد العاملين الذين يستلموا اكثر مما يبذلوا من جهود أو يقدموا من أداء سيكون لديهم شعور بالذنب لانهم اخذوا نصيب غيرهم (Lock, E.A. ١٩٦٨).

مما تقدم يتضح لنا بان الأساس أو المنطلقات الفكرية لتصميم نظام فاعل للحوافز تتمثل بالاتي:

- ١- العدالة في النظام (الموازنة بين الجهود- الاداء- العائد)
  - ٢- امكانية النظام في تحفيز الافراد العاملين على رفع ادائهم في العمل.
  - ٣- امكانية الافراد العاملين على السيطرة على الاداء.
- ومن هذه المنطلقات سيركز البحث على نظام الحوافز النقدية في الشركة و العامة للصناعات النسيجية في بابل.

### أولاً: أهمية وهدف البحث

#### ١-أ- أهمية البحث

تنبثق أهمية دراسة نظام الحوافز النقدية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ بابل من كونه نظاماً حديثاً بدء تطبيقه في النصف الثاني في سنة ١٩٩٤، استناداً الى قانون الحوافز لمنتسبي الوزارات الانتاجية رقم (٢٠) لسنة ١٩٩٣ يضاف إلى ذلك أن نظام الحوافز المادية في أية منشأة انتاجية او خدمية له اهدافه المرتبطة بالفرد العامل وبالمنظمة من حيث زيادة الرضا عن العمل ورفع الكفاءة الانتاجية لاسيما عندما تتوفر في النظام الشروط والمستلزمات الضرورية والتي اهمها:-

- ١- امكانية قياس الانتاجية بمقاييس دقيقة وموضوعية لتحديد مدى استحقاق كل فرد أو مجموعة من هذه الحوافز.

٢- مدى توفر الامكانيات اللازمة للاداء الفعال بالشكل الذي يمكن الافراد من السيطرة على ادائهم.

٣- وضوح النظام والمعايير المستخدمة فيه واجراءات تطبيقية.

#### ١- ب- هدف البحث

يهدف البحث الى تحليل وتقويم نظام الحوافز المادية المعمولة سه في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ بابل والذي وضع بناء على قرار مجلس قيادة الثورة المنحل المرقم ١٩٣ في ١١/١٢/١٩٩٣ الخاص بقانون حوافز منتسبي الوزارات الانتاجية رقم (٢٠) لسنة ١٩٩٣ ولقد تم الاعتماد في تقويم النظام المؤشرات الاساسية التالية:-

١- المؤشرات التنظيمية للعمل في النظام.

٢- المؤشرات المتعلقة بالنظام نفسه.

٣- المؤشرات المتعلقة بالمستلزمات المادية والبشرية لتطبيق النظام

#### ١- ج- فرضية البحث

يعتمد هذا البحث على فرضية مفادها: انه لغرض الوصول إلى وضع وتكوين نظام للحوافز فاعل وكفوء ينبغي أن يعتمد هذا النظام على مؤشرات ومعايير موضوعية ومحددة مسبقا تحقق العدالة وتتفق وطبيعة النشاط والاهداف التي تسعى المنشأة (الشركة) لتحقيقها وبما يخلق نوع من التكامل بين الاهداف النظام ومرايمه وبين اهداف المنشأة ذاتها.

#### ١- د- مشكلة البحث

يحاول هذا البحث دراسة وتسلية الضوء على واحدة من المشاكل التي تعاني منها اغلب منشآت الانتاجية العاملة ومنها الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل والتي تقف عائقا أو تقلل من فاعلية تحقيق اهدافها

وتتحدد هذه المشكلة في أن أكثر هذه المنشآت تستخدم وتطبق نظاما للحوافز تفتقر إلى الكثير من العناصر والاسس العلمية والموضوعية اللازمة لنجاحها وامكانية تعميم بعض النتائج التي تم التوصل اليها على باقي المنشآت.

#### ١-٥- إجراءات البحث

لقد تم اتباع الاجراءات التالية في تنفيذ البحث:

- ١- مراجعة الادبيات والدراسات الادارية النظرية الخاصة بانظمة الحوافز المادية في المنشآت العامة والمنشآت الانتاجية خاصة.
- ٢- الاطلاع على الكتب الصادرة من وزارة الصناعة والتصنيع العسكري والخاصة بانظمة الحوافز. وهي:-
  - أ- نظام ربط الاجر بالانتاجية- بموجب الكتاب المرقم ١١٢٢١ في ١٩٨٨/٦/١٢.
  - ب- نظام الحوافز وتوزيع الارباح- بموجب الكتاب المرقم ١٢٨٠٧ في ١٩٨٨/٦/٢٨.
  - ج- نظام الحوافز -بموجب الكتاب المرقم ٢٣٠١٤ في ١٩٨٨/١٠/١٨.
  - ٣- تحليل وتقويم قانون الحوافز لمنتسبي الوزارات الانتاجية رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٣ وتطبيقاته في المنشأة موضوع البحث.
  - ٤- مراجعة السجلات والوثائق الخاصة باجراءات التطبيق.
  - ٥- مقابلة بعض المدراء والمعنيين بتطبيق النظام.

ثانيا: الدراسات المرتبطة بالحوافز

- ٢-أ: الدراسات المتعلقة بالمعايير الخاصة بتصميم نظام حوافز: تعد انظمة الحوافز التشجيعية من أهم التطبيقات العلمية لنظريات الدوافع، إذ أن

نظرية التوقع لفروم (Vroom Expectancy Theory) توضح العلاقة بين الدافع والحافز، إذ تؤكد هذه النظرية على أن الحافز المصمم وفق الاداء ذا تأثيرات ايجابية على دوافع العاملين نحو اعمالهم ( Vroom, H, ١٩٦٤) كذلك فان العلاقة بين الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين والحافز توضح الأساس الذي يمنح بموجبه الحافز فضلا عن اساس أو معيار الاداء فالجهود المبذولة ماهي إلا وسيلة لتحقيق هدف معين (الانتاج والانتاجية) وكذلك فان المعيارين، الاداء والجهود المبذولة يعدان من أهم المعايير المستخدمة في بناء وتصميم أنظمة الحوافز، ولقد اشارت بعض الدراسات إلى انه بالامكان الاعتماد على معيار الاداء في منح وتحديد خط الشروع إذا كان بالامكان الافراد أو المجموعات السيطرة على ادائهم وبالامكان الادارة قياس وتحديد مستوى الاداء بدقة اما معيار الجهود المبذولة فيعتمد عليه كمعيار في تصميم نظام الحوافز في ظل المتغيرات الآتية:

- ١- وجود معوقات في العمل أو بيئته تمنع الفرد من تحقيق نتائج الاداء المطلوب رغم بذل الجهود الكبيرة وتوفر الاستعداد للعمل.
  - ٢- عندما تكون الاهداف المحددة للاداء والانتاجية عالية لاتتناسب قدرات العاملين.
  - ٣- عندما تحتوي مقاييس الاداء على معايير نوعية من الصعوبة تحديدها وقياسها بدقة (Robbins. S.P. ١٩٨٦ ٤).
- فضلا عن المعيارين السابقين فهناك معايير اخرى لمنح الحوافز من اهمها المهارات التي يمتلكها الافراد العاملين كالمعرفة بالعمل والمستوى التعليمي والتأهيلي والخبرة المترجمة. هذه المهارات من الممكن تحديدها

بموجب اختبارات خاصة على وفق نوعية وخصائص العمل ( Robbins, ١٩٨٦, S.P, ٥) كما وان صعوبة العمل احد المعايير المهمة التي يمنح على ضوئها الحافز, فالاعمال الروتينية وغير المعقدة يكون نسبة الحافز الممنوح لها اقل من الاعمال التي تتطلب مجهودا وتتضمن مسؤوليات كبيرة.

## ٢-ب: الدراسات المتعلقة بانواع الحوافز :

تختلف الحوافز التي تحدها الادارة باختلاف خصائص ودوافع الافراد نحو العمل وذلك من الممكن تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية فالحوافز المادية تتمثل بالمكافآت المادية التشجيعية والمشاركة في الارباح والعلاوات الخ.

اما الحوافز المعنوية فهي تلك التي ترتبط بالدوافع العليا لافراد العاملين كما حددها هرزبرج في نظريته ذات العاملين ( Herzberg, F, ١٩٦٦) هذه الحوافز غالبا ما تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العامل وتدعيم المشاعر الايجابية لافراد نحو عملهم ومنظمتهم (Hackman, R.J, ١٩٧٧) من هذه الحوافز الترقية إلى المواقع الوظيفية الاعلى الاستقلالية في العمل, وغيرها من الحوافز التي ترتبط بدرجة اساسية بنمو وتطور الفرد فسي العمل (Ford. R.N ١٩٦٩).

أن تفضلات الافراد لنوع معين من الحوافز هي المحدد الاساسي للعلاقة بين الحافز والاداء, ولقد اشار كل من كرين وكرافت (Green and Graft) إلى أن العلاقة بين الحافز والاداء علاقة معقدة ليس من السهولة تحديدها لكن كلما كانت الحوافز متناسبة مع الاداء كلما ارتفع الرضا وهذا بدوره

سيؤدي إلى استمرارية بذل الجهود والاداء إلى حصول الافراد على حوافز اخرى وهكذا (Green and Graft ١٩٧٧).

يمكننا الاستنتاج من هذه الدراسة أن الحافز العادل هو الذي يؤدي إلى ارتفاع الاداء والمقصود بالحافز الذي يتناسب مع الجهود والاداء المتحقق. فضلا عن الحوافز المادية والمعنوية فان هناك تقسيم للحوافز يعتمد على كيفية توزيعه ومنحه. اذ أن هناك الحوافز الفردية والجماعية والتنظيمية.. اذ أن الحوافز الفردية تعتمد على منجزات الافراد وتمنح للافراد عندما يكون بالامكان تحديد ادائهم الفردي ومن الانظمة الشائعة التطبيق لهذه الحوافز: نظام الاجر بالقطعة والوقت المتوفر والعمولات الخ.

الحوافز عندما تكون العمليات المنجزة من قبل الافراد مداخله بحيث أن كل مهمة تعتمد على المهمة الأخرى وتتطلب تعاوننا من قبل فريق عمل لانجازها.

اما الحوافز التنظيمية فتمنح لجميع العاملين وترتبط بالجهود والنتائج الكلية للمنظمة والمتمثلة بانخفاض التكاليف وزيادة الارباح وبهذا الصدد اقترحت احدى الشركات في امريكا خطة لخفض التكاليف Cost- Reduction توفر للعاملين شهريا حوافز اضافية تمثل ٣/١ اجمالي الزيادة في الانتاجية التي تعزى إلى التوفر في الكلف ١٠ (Stieglitz, H, ١٩٦٣) وقد تمنح الحوافز التنظيمية اعتمادا على معيار التعاون بين الادارة والعاملين لحل المشكلات وتقديم الاقتراحات التطويرية (Sherman, G, ١٩٧٦ ١١).

وتعد مشاركة بالارباح نوعا من الحوافز التنظيمية حيث يوزع جزء من الارباح على العاملين.

ومن الممكن عد الحوافز الفردية من أكثر الحوافز عدالة وبصورة عامة إذا كانت مصممة وفق معايير موضوعية ودقيقة.

## ٢-ج: الدراسات المتعلقة بحوافز الأفراد العاملين وحوافز المديرين:

غالبًا ما يتبادر عند دراسة نظام الحوافز حقيقة أساسية وهي ضرورة تحفز العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية وان نظام الحوافز لابد أن يكون نظامًا عادلًا لكي يحقق هذا الهدف.

ولم يدر بذهن الغالبية من الباحثين أهمية ودور حوافز المديرين.. ما هي.. كيف تكون.. وما هي المعايير التي يتم الاعتماد عليها.

أن أي نظام للحوافز بالنسبة للمديرين في المنشآت العامة لابد أن يركز على الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل هؤلاء المديرين. وهذا يتطلب تحديد الأهداف بدقة. فإذا كان هدف مدير المنشأة زيادة الدخل القومي مثلاً فمن الممكن تحقيق هذا الهدف على حساب نواحي أخرى، وهنا تكون الحوافز الممنوحة له في غير محلها أي أنها أدت إلى خسائر فسي تلك النواحي.

لذلك فإن حوافز الإداريين تتطلب مقاييس مركبة لتقويم الأداء بحيث يرتبط هذا التقويم بمدى تحقيق الشروع للأهداف المخططة له وكذلك تطوير مستويات الأداء سنة بعد أخرى مع الأخذ بالاعتبار المتغيرات التي هي خارج سيطرة إدارة المشروع، كما يتطلب الأمر مقارنة مدى كفاءة المشروع مع المشروعات المماثلة سواء محلياً أم خارجياً (الحرفة واخرون، ١٩٨٠).

يمكننا الاستنتاج مما ورد بان نظام الحوافز للأفراد العاملين يختلف عن نظام الحوافز للإداريين في المجالات الآتية:

- ١- اعتماد الأول على مقاييس العمل والكفاءة الإنتاجية في حين أن نظام الإداريين يمتد إلى ابعده من تلك المقاييس، فقد تكون هناك معايير اجتماعية وسياسية فضلا عن المعايير الاقتصادية المتمثلة بتحقيق الأرباح أو تخفيض الكلف وبالتالي تحقيق الكلفة الإنتاجية.
- ٢ تركيز الأول على الحوافز النقدية بدرجة أكبر من الحوافز المعنوية في حين أن نظام الحوافز للمديرين لا بد أن يركز بدرجة أكبر على الحفز المعنوي.

ثالثا: نبذة موجزة عن الشركة العامة للصناعات النسيجية/ بابل.

تتكون الشركة من المصانع الآتية:

أولاً: مصنع رقم (١):

تم اقرار الشركة عام ١٩٦٣ واحيل على الشركات المقاوله عام ١٩٦٦. تقع المنشأة جنوب مدينة الحلة (محافظة بابل) وعلى بعد (٣كم) من مركز المدينة وبمساحة كلية قدرها مائة دونم، منها ٦٠ الف متر مربع مشيدة ومسقفة وبرأسمال قدره خمسة عشر مليون دينار في حينه. تم افتتاح الشركة في ١٩٧٠/٢/٨ وبدا الانتاج التجاري من ١٩٧٠/٨/١ وتضم الشركة اربعة اقسام انتاجية رئيسية (الغزل، تحضيرات النسيج، النسيج، التكملة) فضلا عن الاقسام الخدمية الأخرى تهدف إلى توفير ثلاثون مليون متر من الإقمشة الحريرية ذات النوعية العالية لكافة قطاعات الشعب كافة وتركيز النهضة الصناعية في القطر وتشغيل ثلاثة الاف من العاملين. وتتكون الشركة من الاقسام الإنتاجية والخدمية الآتية:

## ١ - قسم الغزل:

يعد قسم الغزل أول الأقسام الانتاجية في المنشأة اذ تستعمل المادة الاولية من الياف الحرير الصناعية والياف البولستر. وتتم على هذه الالياف عملية تفتيح وضبط نسبة خلط الالياف الحريرية والياف البولستر في شعبة التفتيح وهناك خطان من مكائن التفتيح خط لتفتيح الالياف الحريرية وخط اخر مخطط لتفتيح الياف البولستر المخلوطة مع الالياف الحريرية بنسبة ٦٧% الياف بولستر إلى ٣٣% الياف حريرية وبعد عملية التفتيح في هذه الشعبة تقوم الماكنة الاخيرة برصف الالياف على شكل حصيرة متجانسة وبسبك معين وتطوى على قضيب حديدي وتسمى ملف وتوضع الملفات المنتجة في هذه الشعبة على عربات خاصة تنقل إلى المرحلة وهي شعبة لتسريح (الكرد) اذ تتكون هذه الشعبة من ٦٦ ماكنة وتقوم هذه المكائن بتحويل الياف الملف إلى شريط بعد تخليصها من الكتل الغير مفتحة والالياف القصيرة العقد ويوضع الشيط المنتج في براميل خاصة ويسمى شريط الكرد وينقل إلى المرحلة الأخرى وهي مكائن السحب الاولى والثانوي وتكون ٢٤ ماكنة وتغذي هذه المكائن بحزم من الاشرطة تتالف كل حزمة من ثمانية اشرطة وتقوم الماكنة بسحب الحزمة وترفيها لغرض الحصول على شريط متجانس تكون الالياف فيه مستقيمة ومتوازنة ثم يوضع الشريط المنتج من هذه المرحلة في براميل خاصة ويسمى شريطها. بشريط السحب. وتنتقل هذه البراميل إلى مكائن البرم التي عددها ١٢ ماكنة تقوم الماكنة بسحب الشريط ليقل سمكه ويطوي على اسطوانة تسمى يوبينة والشريط المنتج يسمى المبروم. وتنتقل يوبينات المبروم المنتجة في عربات إلى مكائن الغزل النهائي وتعلق اليوبينات في ماكنة الغزل ويغذي المبروم إلى الماكنة فيتم تقليل سمكه ووضع برمات عليه

ويُلف على المغزل ويسمى خيط مغزول ويكون سمك الخيوط المنتجة حسب المواصفات المطلوبة لإنتاج الأقمشة.

## ٢ - قسم تحضيرات النسيج:

يحتوي هذا القسم خمسة شعب رئيسية تقوم بتحويل الخيوط المنتجة في قسم الغزل أو الخيوط الحريرية المستوردة إلى خيوط منشأة على شكل اسديّة (مطواة) وخيوط لحام مدورة على مواشير بعد مرورها على عدة مراحل هي:

مكائن تدوير البكر الاسطواني اذ توجد اربعة مكائن كبيرة من نوع وستة مكائن من نوع اخر وهي مكائن اوتوماتيكية لاجل تحويل الغزل المنتجة في قسم الغزل الموجودة على مغازل إلى بكر اسطواني أو مخروطي يجمع عدة مغازل على بكرة واحدة اذ تكون موزعة على انواع الخيوط والنمر المطلوبة وتتراوح سرع المكائن بمعدل ١٠٠٠م/دقيقة ومكائن الزوي اذ يوجد ٩ مكائن لدمج خيطين أو اكثر وبرمهما لإنتاج خيوط على شكل مغازل لعمل الأقمشة الثقيلة في معمل رقم ١ ولإنتاج غزول لمعمل القديفة والجاكار وتم إعادة تدويرها على بكر اسطواني أو مخروطي. وتوجد ماكينة واحدة اوتوماتيكية لصباغة الغزول تعمل على صباغة الغزول بالاصباغ والالوان المطلوبة وتقوم البكر حيث توجد ثلاثة مكائن اوتوماتيكية تقوم بتحويل البكر الراخي المصبوغ إلى بكر مخروطي مشدود.

اما مكائن التسدية فانها تعمل على تحويل البكر المنتج من مكائن التدويرات إلى مطوي لإنتاج اصناف متعددة وحسب نمرة وعدد الخيوط المطلوبة حسب تصاميم الأقمشة المطلوبة في قسم النسيج اذ يعمل قسم

منها لتسدية الخيوط المغزولة (البولي استر المخلوط والحريير) والقسم الأخر تقوم بتسدية الخيوط الحريرية المستمرة وحسب اصناف النسيج المطلوبة، وهناك اربعة مكائن تشيية تقوم بجمع عدة مطاوي منتجة في شعبة التسدية وتثبيتها بمواد تشيية ومواد دهنية وكيمياوية وتجفيفها لاجل زيادة قوة الخيوط وتقليل الاحتكاك في مرحلة النسيج لتقليل قَطوعات السداد في مرحلة النسيج لذا يعد الشعبة من الشعب المهمة لرفع كفاءة الماكنة وهناك ١٤ ماكنة تدوير للحمه تقوم بتحويل الخيوط المنتجة من بكر لي ماسورة لاجل عمل اللحمة اللاقمشة اذ هناك مكائن مخصصة للغزول البولي استر والحريير ومكائن اخرى للخيوط الحريرة المستمرة. وهناك شعبة اللفي اذ يتم لفي الخيوط في النيروالدرتات وتطرح بالمشط وحسب النقشات والتصاميم النسيجية المطلوبة كما أن هناك عدة عاقدات اوتوماتيكية تقوم بعمد الاسدية على مكائن النسيج بعد انتهاء انسداء القديم على ماكنة النسيج.

### ٣- قسم النسيج:

تتم عملية النسيج بتعاشق خيوط السداء (الطويلة) مع خيوط اللحام (العرضية) نتيجة حركة خيوط السداء وانفراجها إلى الاعلى وحركة مكوك الماكنة الذي ينتقل خيوط اللحام افقيا وتتم كلتا الحركتين ميكانيكيا وبشكل متعاقب وبعد كل حركة يتم سحب الخيوط المنسوجة في الوقت ذاته يتم وضع خيوط السداء من خلال اجهزة سحب القماش الخام وتغذيته (رفع) خيوط السداء من شكل يتناسب مع تصميم القماش المنسوج ويحوي القسم عنى مدة انواع من المكائن نسيج روثي وتبلغ ٥٧٦ ماكنة النسيج وتستخدم غالبا الخيوط الحريرية المستمرة فضلا عن خيوط اليااف البولي

استر المخلوط ويوجد ٤٠ جهاز دوبي في هذه الشعبة والسذي يتصف بإمكانية انتاج قماش ذو نقشات معينة من النسيج وهناك القسم الآخر من مكائن النسيج في نسيج (نورثروب) الذي قسم اخيرا إلى شعبتين نسيج نورثروب/١ الذي يحوي ٥٠٤ ماكينة نسيج ونسيج نورثروب /٢ الذي يحوي على ٤٥٢ ماكينة نسيج منها ٢٠ ماكينة نوع سسماتك (عريضة) لانتاج الستائر والاصناف الثقيلة وفي هذا القسم الذي يبلغ مجموع مكائنه ١٥٣٢ ماكينة نسيج يتم تجديد كميات الاقمشة وانواعها وتصاميمها والذي يتم بعده حساب خطة الاقسام الأخرى وخطة المنشأة ولهذا تبرز أهمية هذا القسم الذي يمكن ان يكون مركز الثقل في المنشأة من الناحية الانتاجية فضلا عن طبيعته من اذ عدد المكائن وعدد العاملين.

#### ٤- قسم التكملة:

يعد قسم التكملة المرحلة النهائية لانتاج القماش وتجري عليه عمليات التحضير لتهيئته للعمليات الانتاجية اللاحقة اذ يتم ازالة الشعيرات والخيوط وتنظيف القماش من المواد النشوية ولفه على شكل ايكار ليكون بذلك جاهزا لعملية الصباغة أو الطباعة حسب الحاجة وتحتوي الشعبة على عشرة مكائن.

بعد ذلك يتم صباغة قسم من القماش على مكائن متطورة وذات انتاجية عالية حسب الالوان التي تطلق في الاسواق وهناك ثلاثة طرق للصباغة. في القسم وهي الصباغة المستمرة والنصف مستمرة بالنسبة للقماش الريلون (الكودري) والساتان والصباغة بالحرارة العالية بالنسبة لقماش البولستر وعدد مكائن شعبة الصباغة ١٦ ماكينة ويتم طباعة القسم الآخر من القماش على مكائن الطباعة للشاشات الدوارة المسطحة حيث تنفذ

الاصباغ والمواد المساعدة من خلال هذه الشاشات حسب التصميم المطلوب ويكون عدد الشاشات بقدر عدد الالوان ويتم اختيار النقشات والالوان من قبل الجهات التسويقية وتصميم معظم النقشات في نفس القسم وعدد المكائن الشعبة اربعة مكائن.

المرحلة النهائية في قسم التكملة هي تجهيز القماش والمصبوغ والمطبوع واعطاءه العرض والملمس المناسب وتهيئته للاستعمال النهائي من قبل المستهلك وعدد المكائن هذه الشعبة ثمانية مكائن.

ثانياً:- مصنع رقم (٢) (مصنع القديفة والجاكارد):

تعد صناعة القديفة والجاكارد من الصناعات المتطورة وقد دخلت هذه الصناعة في مطلع القرن التاسع عشر على يد العالم الفرنسي جوزيف جاكارد الذي عاش خلال المدة ١٧٥٢-١٨٣٢ وكانت عملية صنع الاقمشة بواسطة اجهزة الجاكارد عملية بدائية ومبسطة يدار قسم منها بواسطة الابدي ثم بوشر بعدها بتطوير هذه الصناعة إلى صناعة متطورة ذات انواع معقدة من هذه الاقمشة وقد بوشر في اول معمل حكومي في العراق في محافظة بابل وكان ذلك سنة ١٩٧٥ أي بعد خمس سنوات من عمر المنشأة وبوشر بالانتاج التجريبي في ٧ نيسان من عام ١٩٨٠ براس مال قدره خمسة ملايين ونصف المليون دينار. ويعد هذا المشروع من المشاريع المتطورة في صناعات الغزل والنسيج داخل القطر اذ تبلغ طاقة المعمل الانتاجية مليون وربع المليون متر طولي من اقمشة القديفة والجاكارد والقديفة السادة للموبليات والملابس النسائية ويضم المعمل الاقسام الرئيسية الآتية:

## ١ - قسم النسيج والتحضيرات:

يحتوي القسم على شعبتين التحضيرات والنسيج، في شعبة التحضيرات يتم تسدية الغزول الملونة والغزول الخام بواسطة مكائن تسدية الخصل اذ يتم التسدية بمرحلتين الاولى تدوير الغزول على الطنبور والثانية تحويل هذه الغزول من الطنبور إلى مطاوى النسيج ويتراوح طول المطواة الواحدة من ٨٥٠ متر إلى ٣٠٠٠ متر وعدد الخصل من ١٦ خصلة إلى ٤٠ خصلة ويعتمد ذلك على نوع التصاميم والنقشات وعدد الالوان التي تحتويها النقشة كما تحتوي هذه الشعبة على مكائن تدوير الغزول التي تدور خيوط البكر على مغازل (تيوبات) والتي تكون القديفة حسب اللون والنمرة المطلوبة ويتراوح طول الخيط المدور على كل تيوبة من ١٥٠٠-٣٠٠٠ متر وعدد المكائن في هذه الشعبة ٦ مكائن.

وفي شعبة النسيج هناك انواع متعددة من المكائن لانتاج اقمشة الكوبلان التي تستخدم في الستائر والموبليات وكذلك اقمشة القديفة والجاكارد والتي تستخدم نفس الطرق اعلاه وتنتج هذه الانواع بواسطة قوالب النقشات التي تدار بواسطة الجاكارد. وقد تحوي الماكنة على اكثر من مطوات نسيج وقد يصل إلى اربعة مطاوى حسب التصميم المطلوب. ويتم انتقال رسم النقشة على المنتج عن طريق جهاز الجاكارد الموضوع اعلى الماكنة وبواسطة خيوط الشريحة المتصلة في نهايات الهوكات (اسلاك السحب) المتدلية من الجهاز المذكور.

اما الانواع الأخرى من الاقمشة وهي اقمشة الملابس واقمشة الموبليات المخططة فلا تحتاج إلى اجهزة الجاكارد بل تكفي بساجهزة الدوبي الموضوع على الجانب العلوي الايمن من الماكنة وترسل هذه الانواع من

الاقمشة إلى قسم الصباغة بعد انتهاء مرحلة الشيح وان ادره المعمل جادة بتوفير النقشات الحديثة من خارج القطر لمواكبة التصاميم المتطورة من مصادرها الرئيسية.

## ٢- قسم التكملة:

يقوم القسم بتجهيز الاقمشة المنتجة كافة في قسم النسيج، وتقسّم الاقمشة إلى مجموعتين رئيسيتين الاولى وتشمل اصناف القديفة ملابس والقديفات موبليات كافة اذ يتم أولا تحضير الاقمشة على مكائن التخميل والحلاقة لتسوية وتفتيح الخملة بعدها يتم صباغة الاقمشة في شعبة الصباغة وتعتمد طريقة الصباغة والاصباغ المستعملة على نوعية الالياف كذلك. ففي اقمشة القديفة ملابس القطنية تستعمل الاصباغ المباشرة. وفي اقمشة الموبليات تستعمل الاصباغ القاعدية لصباغة الخملة كونها من الاكريليك والاصباغ المباشرة للقاعدة كونها من القطن. بعدها تجهز الاقمشة في شعبة التجهيز اذ تستعمل مواد كيميائية تعطي ملمس وقابلية ضد التجعد الاقمشة القديفة ملابس. اما الاقمشة القديفة موبليات فتجهز على مكائن الصقل والتخميل والحلاقة وبدون استخدام مواد كيميائية.

اما المجموعة الثانية فتشمل كافة اصناف القديفة جاكادر اذ تم تجهيزها مباشرة على مكائن الصقل والتخميل والحلاقة حيث يتم تسوية وتفتيح الخملة بطريقة ميكانيكية.

اما بالنسبة لاصنافها الكوبلان فلا تحتاج إلى أي عمليات اذ يتم فحصها وتغليفها لعدم وجود خملة في نسيجها.

الاقسام الخدمية:

## خدمة المنتج

### ١- قسم السيطرة النوعية

يقوم في هذا القسم بالسيطرة على كمية ونوعية المواد الأولية والكيميائية والاصباغ وبمراقبة عمليات الانتاج لضمان زيادة الانتاج والقوة التسويقية للمنتجات، وقد تطور عمل السيطرة النوعية كثيرا داخل المنشأة من خلال تبني المفهوم الاحصائي للسيطرة النوعية والذي يمكن تشبيهه بجهاز اوتوماتيكي يتلقى اشارات سريعة من نتائج الفحوصات في حالة فقدان السيطرة على العمليات الانتاجية ونقلها للمسؤولين بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية وتستخدم حاليا لوحات الضبط في الاقسام كافة لتوضيح التغيرات والحاجة إلى التعديل في سير العمليات الانتاجية واعطاء الاستنتاجات بذلك، وقد تحققت من جراء ذلك نتائج ايجابية في تحسين النوعية وزيادة الانتاج وتقليل الكلفة.

وساهمت المديرية مساهمة جديده في بلورة مفهوم السيطرة النوعية الشاملة والذي يتلخص بمساهمة الأذارات كافة بفعاليات النوعية ونقل قسما من هذه الفعاليات كمهمات لدى الاقسام الانتاجية لتحقيق الهدف النهائي فسي تحقيق رغبات المستهلك باقل كلفة ممكنة.

ويحتوي القسم على مختبرين رئيسيين هما المختبر الفيزيائي والكيميائي وتتتم فيها التأكد من المواصفات الفيزيائية والكيميائية للغزول والاقمشة مثل غرة الغزول وقوتها وثبات لون الاقمشة لضوء الشمس والغسيل والكوي والتأكد من الانكماش في الاقمشة اقل ما يمكن فضلا عن شسعتي فحص القماش الخام والجاهز التي يتم فيها التأكد من أن القماش خالي من

العيوب والأخطاء التي تؤثر على المواطن مثل الثقوب والدهون والعيوب النسيجية وبقع الصباغ... الخ.

## ٢- قسم الهندسة الصناعية:

يقوم هذا القسم بتأمين الخدمات اللازمة لأغراض الأقسام الانتاجية كافة وتشمل السيطرة وتأمين الكمية الكافية من الطاقة الكهربائية والمياه اللازمة للإنتاج الصناعي ومياه الشرب والبخار ومعالجة المياه الصناعية والقذرة قبل تصريفها وكذلك تأمين درجات الحرارة والرطوبة اللازمين للإنتاج ويقوم هذا القسم وعن طريق الورشة الميكانيكية بتأمين كميات كبيرة من الأدوات الاحتياطية اللازمة للمكان الانتاجية فضلا عن ما تؤمنه الشعبة الفنية عن طريق الاسواق العالمية والمحلية وفي شعبة الكهرباء يتم صيانتها لكافة الأجهزة الكهربائية مع التاسيسات اللازمة لأغراض الإنتاج والأقسام الأخرى. وتقوم الهندسة المدنية بوضع تصاميم وتنفيذ كافة المشاريع التي يتطلبها العمل كذلك صيانة المباني القديمة وتأمين الخدمات اللازمة للمشاريع السكنية التابعة للمنشأة.

## ٤- الأقسام الخدمية الأخرى:

هناك العديد من الأقسام الخدمية الأخرى وهي (رئاسة المخازن، رئاسة الشؤون الإدارية، العلاقات، السلامة الصناعية، الرقابة الداخلية، الحسابات، الشؤون التجارية، التنظيم والإنتاج) وإن أهم الخدمات التي تم تقديمها لمنتسبي المنشأة المشروع السكني والذي شمل انجاز ٥٢٠ دار سكني للعمال والموظفين وثمانية عمارات سكنية بسعة ٢٨٨ شقة لاسكان العمال الاجانب بالإضافة إلى بناء مستوصف خاص للمشروع السكني ومدرسة وسوق ومد شبكة الماء الخام للدور السكنية وبلغت كلفة المشروع الاسكان

مليونى دينار. هناك خدمات داخل المنشأة يتم تقديمها للمنتسبين للحفاظ على صحتهم وتوفير سبل الراحة لهم لزيادة نشاطهم وبالتالي تحقيق الانتاج والنوعية المطلوبة ومنها توفير الادوية والتطبيب المنتسبين كافة داخل المنشأة ونقل العالمين من والى المنشأة وتوفير وجبات الطعام وجبات العمل كافة.

**رابعاً: تحليل نظام الحوافز المادية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/بابل.**

في هذا الفصل سيتم التركيز على كيفية تطبيق نظام الحوافز المادية المستندة إلى قانون الحوافز لمنتسبي الوزارات الانتاجية رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٣ وفق الفقرات التالية:

اهداف نظام الحوافز المادية: من خلال دراسة وتحليل القانون الخاص بحوافز منتسبي الوزارات الانتاجية المذكورة انفا يلاحظ بان اهداف المحددة للنظام هي:

- ١- رفع الكفاءة الاداء وزيادة الانتاجية.
  - ٢- الوصول إلى الاستغلال الامثل لوسائل الانتاج والارتقاء بالعملية الانتاجية كما ونوعاً.
  - ٣- توحيد الاسس المعتمدة في منح الحوافز لمنتسبي الوزارات المشمولة باحكامه وهي (٥) وزارات: الزراعة، الري، الاسكان والتعمير، الصناعة والمعادن، النفط.
- ولغرض تحقيق الاهداف اعلاه فان القانون حدد اجراءات عامة لاحتساب الحوافز التشجيعية.. وفي هذا المجال ولتحقيق هدف البحث وللوصول إلى

توضيح الجوانب الإيجابية أو السلبية في تطبيق النظام لأبد من التعرف على الطرق المتبعة في المنشأة موضع الدراسة في هذا النظام. لقد قسمت الحوافز المادية في المنشأة لأغراض تنفيذ القانون وتحقيق أهداف نظام الحوافز إلى حوافز الانتاج وحوافز منتسبي ادارة المنشأة وحوافز الارباح. وستعرض في الصفحات التالية إلى الاجراءات التطبيقية المعتمدة في كل نوع من الانواع المذكورة اعلاه.

#### ٤-أ حافز الانتاج واجراءات تحديده وقياسه:

يدفع للمنتسبين حافزا نقديا عند تجاوز معدلات الانتاج لخط المشروع الذي تم تحديده بمستوى لا يقل عن ٧٠% من الطاقة التصميمية للتشكيل و ٧٠% من الكميات المعبرة عن الاستغلال الامثل للامكانات المتاحة بدلا من الطاقة التصميمية للتشكيلات التي توفر لها طاقة تصميمية أو لايمكن الركون إلى الطاقة التصميمية فيها لظروف خارجية عن ارادة التشكيل. من هذابتضح بان الحافز النقدي يرتبط مباشرة بالانتاج ولذلك يطلق عليه حافز الانتاج ويحدد مبلغ الحافز حسب المعادلة التالية:

مبلغ الحافز = كلفة العمل المبذول للنشاط للوحدة الواحدة × كمية الزيادة في الانتاج المتحقق عن خط المشروع

علما بان كلفة العمل المبذول للنشاط للوحدة الواحدة يحتسب كالآتي:

إجمالي رواتب السنة السابقة

كمية الإنتاج بموجب خط المشروع.

كما أن الحوافز الشهرية والفصلية لكل منتسب تحتسب وفق المعادلة الآتية:

$$\text{مبلغ الحافز} \\ \text{مجموع النقاط} = \text{قيمة النقطة الواحدة.}$$

قيمة النقطة × نقاط المنتسب = الحافز الممنوح

ومن البيانات المتوفرة في المنشأة العامة لسنة ١٩٩٤ يمكن ايراد المثال الآتي لتوضيح كيفية احتساب مبلغ الحافز.

### جدول رقم ١

#### خط الشروع للانواع المختلفة من المنتجات لسنة ١٩٩٤

نوع المنتج	وحدة القياس	خط الشروع	% الطاقة التصميحية	
			طن	دينار
الاقمشة الحريرية	متر	٦٣٠٠٠	٤٠%	٠٦
التديفة والجاكارد	متر	٢١٠٠٠٠	٢٤%	٣٣
الآلياف الحريرية	طن	٣٦٩٦	٧٠%	٨٠
حماض الكبريتيك المركز	طن	٩٢٤٠	٧٠%	٧٧
الصودا	طن	١٧٧٠٥	٦٣%	٨٢٦

لقد تم احتساب خط الشروع بنسبة ٧٠% من المخطط للإنتاج السنوي لعام ١٩٩٤ للمنتجات كافة عدى الآلياف الحريرية وحماض الكبريتيك، إذ أن التحديد يمثل الكميات المعبرة عن الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة من حيث توفر المواد الأولية ومستلزمات التشغيل الأخرى.

لذلك فانه في حالة تحقق الانتاج بنسبة ١٠٠% والذي يمثل زيادة قدرها ٣٠% عن خط الشروع. فان المعدل الحسابي للحافز للمنتسب في ظل تشكيل سيكون كالاتي:

## جدول رقم ٢

### معدل الحافز/دينار لسنة ١٩٩٤

معدل الحافز/دينار	النظ الانتاجي
٢١٣	الإقمشة الحريرية
٢٥٧	التدبفة الجاكارد
٣٠٦	الألياف الحريرية
٢٨	حامض الكبريتيك المركز
٢٣٩	المصردا الكاوية
٢٣٠	الاكياس البلاستيكية

وان  $\text{حصة المنتسب} = \text{حافز الانتاج} \times \text{حصة المنتسب ضمن الفئة} / \text{مجموع الحصص}$

ولغرض معرفة حصة المنتسب ضمن الفئة فان نظام الحوافز في المنشأة يحدد العاملين بثمان فئات والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم ٣

### فئات وحصص العاملين في المنشأة

عدد الحصص	مجموع النقاط	الفئة
٨	١٤ فاكتر	الاولي
٧	١٣-١٠	الثانية
٦	٩-٨	الثالثة
٥	٧	الرابعة
٤	٦	الخامسة
٣	٥	السادسة
٢	٤	السابعة
١	٣	الثامنة

أن تحديد فئات العاملين لأغراض احتساب الحافز يتم وفق المعايير في الجدول أدناه.

#### جدول رقم ٤

#### معايير تحديد الفئات الخاصة بحوافز الإنتاج

نقاط المستوى القيادي	نقاط دور المنتسب في العملية الإنتاجية	نقاط المستوى العملي
(٥) دراسات عليا	(٣) العاملون في الأقسام الإنتاجية الرئيسية	(١٠) للرئيس الأعلى للتشكيل
(٤) بكالوريوس	(٢) العاملون في الأقسام المساعدة	(٥) مدراء الشرائح والأقسام
(٣) دبلوم (٢) اعدادية (١) متوسطة فأقل	١- السيطرة التوعية ٢- رئاسة الهندسة (١) العاملون في بنية الأقسام	(٤) معنوني مشراء المدونات والأقسام والمهندسون والكيميائيين والفيزيائيين
		(٢) مشغلي المكينات والعاملين في المخازن والتطبيقات
		(١) بقية العناصر

#### ٤- ب: حوافز منتسبي ادارة المنشأة:

تقوم الشركة العامة للصناعات النسيجية ومنذ منتصف سنة ١٩٩٤ بتخصيص ٦% من مبلغ حوافز الإنتاج من كل تشكيل تابع للمنشأة ومن ثم توزيعه على منتسبي ادارة المنشأة ويتم تحديد الفئات وعدد الحصص لكل فئة وفق الآتي:

#### جدول رقم (٥) معايير تحديد فئات الحوافز التشجيعية الممنوحة لمنتسبي ادارة المنشأة

نقاط المستوى القيادي	نقاط المركز الوظيفي	نقاط المستوى العملي	نقاط دور المنتسب في العملية الإنتاجية
(١) مدير عام	(١٠) الدرجة الأولى	(٦) دراسات عليا	
(٨) مدير دائرة	(٧) الثانية والثالثة	(٥) بكالوريوس	(١) بكالوريوس
(٤) مدير قسم	(٦) الرابعة	(٤) دبلوم	
(٣) مسؤول شعبة	(٥) الخامسة	(٣) اعدادية	
(٢) موظف شرف	(٤) السادسة	(٢) متوسطة	
(١) موظف خدني	(٣) السابعة		
	(٢) الثامنة	(١) ابتدائية	
	(٣) التاسعة		

أن النفاط والحصص الخاصة بالفئات المحددة فهي كما يأتي:

#### جدول رقم ٦

#### فئات التوزيع حافز الإنتاج على منتسبي ادارة المنشأة

الفترة	مجموع النقط	عدد الحصص
الأولى	٢٥ فكثر	٨
الثانية	٢٤-١٩	٦
الثالثة	١٨-١٦	٥
الرابعة	١٥-١٣	٤
الخامسة	١٢-١٠	٣
السادسة	٩-٨	٢
السابعة	٧-٤	١

#### ٤- ج: حافز الربح

لقد حدد القانون رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٣ في الفصل الخامس منه بان على منشأة اقتطاع مبلغ من صافي الربح المتحقق للتشكيل بعد استبعاد الارباح والخسائر الراسمالية واي ارباح ناجمة من النشاط غير الاعتيادي له. ويتحدد حافز الربح وفق ما يأتي:

$$\text{حافز الربح} = \frac{\text{حصص المنتسب ضمن الفئة} \times \text{مجموع الحصص}}{\text{مجموع الحصص}}$$

على أن تستقطع نسبة لا تزيد على ٣% من حافز الربح من كل تشكيل تابع للوزارة توزع على منتسبي ديوان الوزارة والتشكيلات المرتبطة بها والممولة مركزيا.

أن الشركة العامة للصناعات النسيجية لم تطبق ضمن نظامها هذه الفقرة أي أن حوافز الارباح غير المعمول بها لحد الان.

خامسا: تقويم فاعلية نظام الحوافز في الشركة العامة للصناعات

النسيجية/بابل

في هذا الفصل سيتم التركيز على المؤشرات التي سبق تحديدها في الفصل الأول والخاصة بتقويم فعالية نظام الحوافز المعمول به في المنشأة موضوع البحث:

٥-أ: المؤشرات التنظيمية

أن أي نظام للحوافز سواء كان الهدف منه تحقيق العدالة والمساواة وفق الاداء ام الجهود المبذولة ام تحقيق كفاءة انتاجية أو اهداف تنموية اخرى لايد أن يبنى على وفق الاسس التنظيمية الاتية:

١- نظام عادل وسليم للاجور وللرواتب وفقا لعملية تقويم الاعمال التي تعتمد

على دراسة العمل وقياسه Wok study and work measurement

أن عملية تقويم الاعمال تضع الأساس العلمي لمعايير الانتاج التي لايد أن ترتبط بشكل مباشر بالمعايير المالية والميزانيات التقديرية وتحديد مراكز التكلفة بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي.

أن كل هذه المستلزمات تعد بمثابة القاعدة الواضحة في تحديد خط المشروع ما رجعنا إلى قانون الحوافز وتطبيقاته في تحديد خط المشروع نلاحظ بان المنشأة لا تعتمد على أي دراسة للحركة والوقت وقياس عبء العمل. فضلا عن وجود عدم اتفاق على الطاقات الانتاجية في المنشأة فتارة يتم الاعتماد على الطاقة التصميمية ومرة اخرى على الطاقة المتاحة ومرة ثالثة على الطاقة المخططة.. فضلا عن وجود قصور في فهم وتفسير الطاقات الانتاجية اذ أن الطاقة المتاحة تعد من قبل المنشأة هي الطاقة المخططة.

أن هذا التشويش مدعاة لضعف الأساس العادل في احتساب متوسط إنتاجية العامل أو الماكنة. وفي كل الحالات يمكننا القول بأنه من الصعب الركون إلى الطاقات التصميمية للمكانن في تحديد خط الشروع لأنها طاقة نظرية Theoretical capacity أي أنها طاقة الماكنة في ظل الظروف المثالية. ولذلك فإن الطاقة المخططة هي التي تعبر عن الهدف من تطبيق أي نظام للحوافز التشجيعية إذا ما تم تحديدها بدقة وفقا لدراسة العمل، على أن تكون الظروف الخاصة بالعملية الإنتاجية ممكنة السيطرة من حيث توفر وسائل الإنتاج والمواد والمستلزمات الضرورية.

٢- ضرورة توفير معايير موضوعية لقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل وكفاءة الخدمات ومستوى الجودة ونسب التلّف أو الضياع سواء فسي المواد ام الوقت على أن تكون الأجهزة المالية قادرة على ايجاد هذه الارقام بدقة. أن المؤشرات الواردة اعلاه والخاصة بقياس الإنتاجية وكفاءة الخدمات تتعكس بالتالي على كلفة العمل المبذول بحيث نصل إلى تحديد دقيق لكلفة العمل.

نسبة اجمالي الرواتب للسنة السابقة

= كلفة العمل

كمية الانتاج بموجب خط الشروع

فيه الكثير من الاخطاء، فالرواتب التي يتقاضاها العاملون لم تبنى على اساس سليم في تقويم الوظائف ولا تتوفر فيها العدالة الداخلية<sup>(١)</sup>

<sup>(١)</sup> يقصد بالعدالة الداخلية المساواة بين الجهود المقدمة من قبل العاملين والرواتب المستلمة ومقارنة ما يستلمه كل فرد عامل على ما يتسلمه زميله في نفس العمل.

Internal Equity وكذلك الخارجية<sup>(٢)</sup>.

فقد يكون الراتب اقل أو اكثر من الاستحقاق.. وقد يكون هناك تلف فسي المواد سببه العامل نفسه وقد تكون معدلات الغيابات أو التأخرات ومعدلات الدوران مرتفعة أو منخفضة مما له تأثيراته على كلفة العمل المبذول.

انطلاقاً من كل ما ورد فانه من الضروري إعادة النظر في احتساب كلفة العمل اخذين بنظر الاعتبار نسبة التلف الطبيعية وكذلك التوقف للمكانن أو العطلات الطبيعية ومعدلات الغيابات والدوران لكي يعاد إلى التحديد الدقيق للإنتاجية ونسبة تحققها قياساً بخط الشروع.

٣- أن أي نظام للحوافز التشجيعية في المنشأة الانتاجية فسي المرحلة الراهنة التي يمر بها القطر. مرحلة التنمية - يتطلب تركيزاً كبيراً في الرقابة على الاهداف والنتائج المتحققة على أن تكون هناك اجهزة رقابة وسيطرة على نوعية المنتج.

وإذا ما رجعنا نظام الرقابة في المنشأة لاجراض تطبيق الحوافز نلاحظ أن الادارة كانت تسعى إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة دون مراعاة الاعتبارات النوعية اضافة إلى ذلك التركيز في نظام الرقابة على أدائه على إجراءات تنفيذه لأعلى الأهداف المتحققة من تنفيذه.

٥-ب: المؤشرات المرتبطة بنظام الحوافز

عند تحليلنا ودراستنا لنظام الحوافز في المنشأة يمكننا تقديم المؤشرات التالية التي لا بد من توفرها في النظام لزيادة فعاليته:

١- مؤشرات تتعلق بتحديد الفئات وفق دور المنتسب في العملية الإنتاجية.

---

(٢) يقصد بالعدالة الخارجية، التوافق بين الاجور المدفوعة لنفس الاعمال في المنظمات المماثلة وبما يتناسب مع المستوى المعاشي.

تحقيقاً للعدالة في توزيع الحوافز التشجيعية على العاملين ولفسح المجال امام الكفاءات المتباينة في مستواها العلمي وتاهيلها لابد أن تكون نقاط الحد الاعلى لدور المنتسب في العملية الانتاجية مقاربة للحد الاعلى لنقاط المستوى القيادي وبصورة خاصة في تحديد حافز الانتاج. كذلك لابد وان تكون هناك حدود لدور المنتسب في العملية الانتاجية في حوافز منتسبي الادارة بما يتناسب مع الدور المباشر والتفصيلي لواقع العمليات الانتاجية. ويقترح أن تكون اعلى النقاط لمسؤول الشعبة وموظف الاشراف ومن ثم تتدرج النقاط عكسيا مع الصعود بالمستوى القيادي.. أن المنشأة موضع البحث تضع نقطة واحدة لدور المنتسب في العملية الانتاجية في الحوافز الخاصة بالاداريين وهذا غيب للاداريين الذين لهم دور مباشر في العملية الانتاجية. والذين هم في تماس مع الاعمال الانتاجية التفصيلية ابتداء من الموظف الخدمي (٦) نقطة ومنهم الاشرافي (٥) نقطة ومسؤول الشعبة (٤) نقطة ومدير القسم (٣) نقطة ومدير الدائرة (٢) نقطة واخيرا المدير العام (١) نقطة.

## ٢- توقيت الحافز

من المستلزمات الاساسية لزيادة فعالية دور نظام الحوافز عامل التوقيت في دفع الحافز فالفرد العامل ينظر ويتحسب إلى نتيجة ما يقدمه ويرغب في الحصول على مقابل إذا كانت الجهود المبذولة والاداء متميز لسذلك فان الحوافز الشهرية تكون اجدى من الحوافز الفصلية أو السنوية. أن المنشأة تطبق الحوافز الشهرية والفصلية والسنوية في أن واحد.

### ٣- الحوافز السلبية

من أهم الاسس لتوفير العدالة وتحقيق هدف رفع الكفاءة الانتاجية اساس معاينة المقصرين مقابل مكافئة المجدين وفي كلتا الحالتين لابد أن تكون هناك حوافز سلبية جنباً إلى جنب مع الحوافز الايجابية.

ومن مراجعتنا للاوليات والسجلات الخاصة بالمنشأة لم نلاحظ بان هناك حوافز سلبية تميز بين الافراد ضمن التشكيلة الواحدة إذا كان الحافز يوزع بالتساوي على كل المجموعات في التشكيل حتى وان كان بعض اعضائها اقل مساهمة في الاداء.

وهذا بحد ذاته يؤثر سلباً على عدالة توزيع الحافز، فعلى الرغم من أن الحوافز جماعية لكنه لابد من الاعتماد على مؤشرات فردية كمعدلات الغيابات أو التأخرات المبادرات الفردية وتقرير الكفاءة لكل فرد عامل من قبل المشرف المباشر لكي يتحدد دور كل فرد عامل ضمن التشكيل ويمنح الحافز بعدالة.

٥- ج المؤشرات المتعلقة بالمستلزمات المادية والبشرية لتطبيق النظام أن تكامل نظام الحوافز وزيادة فعاليته يتطلب تهيئة بعض المستلزمات الضرورية اثناء تطبيقه بما يضمن نجاح عملية التطبيق.. من أهم هذه المستلزمات:

التعريف بالنظام وكيفية العمل به.

اذ لابد من توضيح نظام الحوافز واسسه واجراءاته للعاملين من خلال انظمة اتصالات مفتوحة بين الادارة والعاملين المشمولين بالنظام وفي هذا المجال لابد أن تخرج الادارة من الباب المفتوح لا أن تستخدم سياسة الباب

المفتوح للاستفسارات ودخول العاملين.. كما لا بد أن تأخذ الإدارة مسؤوليتها في متابعة تطبيق النظام وتلمس معوقات تطبيقه ووضع الحلول اللازمة للمشاكل المؤدية إلى إعاقة تحقيق العامل لمستويات الانتاج المقررة ولأسباب خارجة عن إرادته.

### تشكيل لجنة للحوافز المادية

ابد من تشكيل لجنة برئاسة احد امراء التشكيلات أو النشاطات الرئيسية في المنشأة وعضوية ممثلون من الإدارات المختلفة الانتاج أو المالية أو الصيانة أو الخدمات الخ... اذ تقوم اللجنة بوضع نظام حوافز وفق القوانين والتعليمات المرعية وتحديد اجراءات التنفيذ ومتابعة وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير النظام.

٣- تصميم نظام لاختبار أداء ادارات المنشآت وتطويرهم بما يناسب مع المتغيرات والتطورات اللازمة واعفاء غير الكفويين منهم في أي وقت ودون انتظار لمدات محدد.

يلاحظ من الفقرات الواردة والخاصة بالمستلزمات الاساسية لتطبيق نظام الحوافز بفعالية أن هناك قصور في الكثير منها مرده عدم وجود خبرات وافية فضلا عن عدم الاستعانة بالاستشاريين والاكاديميين المختصين في هذا المجال.

### الاستنتاجات

مما سبق من فقرات تضمنها يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات يمكن اضافتها إلى الاستنتاجات التي تم تحديدها خاصة في الفقرة (رابعا) في هذا البحث تخص عملية تطبيق نظام الحوافز في المنشآت الصناعية بصورة عامة من اهمها مايلي:

١- وجود عوامل ومتغيرات متعددة تفقد عائق امام فاعلية نظام الحوافز أو انظمة الحوافز في هذه المنشآت أهم هذه العوامل قصور الادارة في فهمها واستيعابها لمضمون وهدف النظام. إذ أن اغلب الادارات تفهم النظام على انه رفع لمستوى معيشة العامل وانه يضيف إلى راتبه أو اجره بما يناسب مع متطلبات المعيشة وهذا المفهوم بحد ذاته يفرغ النظام من محتواه وهدفه ويضيف عبئا ماليا على العملية الانتاجية. زيادة على ضعف الخبرة والمعرفة في تطبيق النظام قد يترتب عليها اساءة استخدامه وبالتالي عدم الموازنة بين الجهود والاداء المبذول والحوافز الممنوح.

٢- الظروف الاقتصادية غير الطبيعية والمتمثلة بالحصار الاقتصادي وما يترتب عليه من نقص في المستلزمات الاساسية للعملية الانتاجية.. التي تجعل من الصعب الربط بين الحافز والانتاج وانما لا بد من معايير اخرى تتطلبها المرحلة كتخفيض التلّف في المواد إلى ادنى حد ممكن تقليل الوقت الضائع مساهمة العامل في الصيانة الذاتية للمكانن والمعدات... الخ.

لذا فان تحديد خط الشروع للعامل قد لايعكس المتطلبات الضرورية للتحفيز وقد لا يكون الحافز الممنوح فعلا هو ما يستحقه العامل. لغرض زيادة فاعلية نظام الحوافز لا بد من الموازنة بين نوعين رئيسيين من الحوافز وايجاد الوسائل التربوية والتحقيقية للعاملين والادارة باتجاهها:

١- الحوافز الايجابية ويقابلها الحوافز السلبية.

٢- الحوافز المادة ويقابلها الحوافز المعنوية.

اذ أن الموازنة بين النوع الأول من الحوافز يؤدي فعلا إلى تحقيق العدالة  
اما الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية فهي ضرورية لاشباع الحاجات  
المتنوعة للأفراد وبصورة خاصة اذ كان هيكل الاجور والرواتب مبينا على  
اساس تقويم الوظائف بحيث تتوفر فيه العدالة الداخلية والخارجية.

## التوصيات

بناء على ماتقدم من فقرات تضمنها هذا البحث وبعد تحليل وتقويم فاعلية  
نظام الحوافز في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل يمكننا وضع  
بعض التوصيات المحددة والتي بالامكان الاستفادة منها في الشركة  
المذكورة:

يجب أن تراعى الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل ولتحقيق العدالة  
ولغرض زيادة فاعلية نظام الحوافز التي تستخدمه أن تكون العلاقة عادلة  
وسليمة بين كمية ونوع الحافز وبين درجة مساهمة العاملين في تحقيق  
اهداف الشركة.

ضرورة ايجاد نوع في التوازن بين الجهود المبذولة من قبل افراد العاملين  
والعوائد المستلمة أي خلق نوع من التوازن بين نوع الاداء وفق المعايير  
العلمية والموضوعية وبينما ما يتسلمه الافراد من عوائد.

ضرورة قيام الشركة بعملية تقويم شامل للوظائف والاعمال فيها ووضع  
الأساس العلمي لمعايير الانتاج والذي يجب أن يرتبط مباشرة بالمعايير  
المالية والمحاسبية.

ضرورة أن يكون خط الشروع الذي تعتمد عليه الشركة على أساس الطاقات المتاحة وليس على أساس الطاقات التصميمية أو حتى الطاقات المخططة بدون مراعاة الظروف الخاصة التي تمر بها الشركة.

أن يكون هناك تركيز من قبل الشركة على الاهداف والنتائج النوعية جنباً إلى جنب مع الاهداف الكمية (عدد الوحدات المنتجة).

ضرورة توضيح نظام الحوافز الذي تعتمد عليه الشركة لكافة العاملين واعلامهم باهداف هذا النظام واجراءاته واطلاعهم على أي تغيير فيه.

ضرورة وجود جهة أو لجنة لمتابعة تنفيذ نظام الحوافز وبالإمكان الاستفادة من خبرات الاستشاريين الاكاديميين من خارج الشركة في هذا المجال.

ضرورة التمييز بين كل من حافز الانتاج الذي يصرف عادة عند تجاوز كمية الانتاج وتحسن نوعيته وحجم الخدمات المتحققة من خط الشروع وبين حافز الربح الذي يصرف على اساس صافي الربح المتحقق بعد طرح نسبة معينة منه لتمويل العجز المتراكم ولتطوير أنشطة الانتاج.

تحديد حصة المنتسب من صافي الربح على اساس قسمة حافز الربح على مجموعة الحصص وضرب الحاصل في حصة المنتسب ضمن الفئة التي ينتمي اليها ويوزع المتبقي من حافز الربح وفق قانون التوزيع اربساح المنشآت العامة ذي الرقم ٦٦ لسنة ١٩٨٢.

Porter. L. W and Lawler, E.E The Effects of performance on job satisfaction, Industrial Relations, October ۱۹۶۷.

۲- Locke, E. A. Toward a theory of Task Motivation and Incentives, Organization Behavior and Human Performance, May, ۱۹۶۸, pp. ۱۵۷- ۸۹.

۳- Vroom, V.H. Work and Motivation, (NY- John Wiley, ۱۹۶۴).

۴- Robbins, S. P, Personnel. The Management of Human

۵- Robbins. S.P, Ibid Resources, (۲ed prentice- Hall Inc, ۱۹۸۶.).

۶- Herzberg, F. Work and the Nature of Man (NY: World publishing. ۱۹۶۶).

۷- Hackman, R. J. Work Design, In Improving Life At Work eds, J.R Hackman and J.L Suttle (Santa-Monica, Califo, Gooduear; ۱۹۷۷), p ۱۲۹.

۸- Ford, R.N. Motivation Through the Work itself (NY: American Management Association), ۱۹۶۹.

۹- Green, Charles. N. and Craff. Robert. E, J. R the satisfaction-performance controversy Revisited In H. Kirk Downery, Don Hellriegel and John W. Slocumj. R (eds.) Organizational Behavior, A read (St. paul Minu- west publishing Co, ۱۹۷۷pp. ۱۸۷-۲۰۱).

١٠- Stieglitz. Harold, The Kaiser steel union sharing plan, National Industrial conference Bard studies In personnel policy No. ١٨٧.(Ny, ١٩٦٣).

١١- Sherman. G. The Scanlon plan: Its Capabilities for productivity Improvement. The personnel Administrator, July ١٩٧٦. pp ١٧-٢٠.

١٢- الحرفة. حامد واخرون. موسوعة الادارة الحديثة والحوافز/ المجلد الثاني الدار العربية للموسوعات, ط١, ١٩٨٠.