

## نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق

### (دراسة تطبيقية)

الدكتور محمد حسين منهل

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة

### المستخلص

يمثل التحفيز احد أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى دفع الموظفين إلى أنجاز وظائفهم بهمة وبحماسة وعن طيب خاطر، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب بناء واعتماد نظام مناسب للحوافز تعتمد عليه إدارة المنظمة.

هدفت الدراسة الحالية لاقتراح نظام حوافز للشركة العامة لموانئ العراق وهي إحدى أكبر الشركات العراقية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني إلى حد كبير.

انطلقت الدراسة من مشكلة رئيسة هي إن نظام الحوافز المعتمد حالياً (وهو نظام يعتمد على الساعات الإضافية المسائية) غير مناسب لأنه لا يتيح لمعظم الموظفين الذين تحتاجهم الشركة فعلاً الالتحاق بالدوام مساءً، افترضت الدراسة إن نظام (الدوام المستمر) يمثل بديلاً ناجحاً وتوصلت إلى أن تطبيق هذا النظام يمكن الشركة من الاختيار الدقيق للموظفين الذين يكون وجودهم ضرورياً لإنجاز العمل، وكذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

## المقدمة

لقد تطور علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى تطوراً ملحوظاً في جميع مجالاته ووظائفه مروراً بجميع المراحل من البناء الأولي صعوداً، وتعرض لل صعوبات والمشاكل والمعارضة وكل ذلك ساعد على إن يكون علم الإدارة قد بني على أسس رشيدة ومتطورة.

وبما إن التحفيز هو وظيفة من الوظائف الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية فقد مر بدورة بعدة مراحل منذ تطوره ونشوءه حتى اليوم فقد بدأ بداية صعبة وتعرض لكثير من الانتقادات واختلفت الآراء فيه بين مؤيد ومعارض لهذه الوظيفة الإدارية.

وقام الباحثون بدراسة آراء كل من الأفراد داخل المنظمة وخارجها واخذ الانتقادات التي تعرضت لها نظم الحوافز بنظر الاعتبار لتحديد مواطن الضعف التي تعاني منها ودراسة هذه الانتقادات بدقة متناهية من اجل إيجاد حلول كفيلة لتخليص نظم الحوافز من مواطن الضعف وتدعيم الايجابيات من اجل الخروج بنظام حوافز ذو بناء رصين ودقيق لا يوجد فيه أخطاء أو ثغرات من اجل تحقيق رضا الموظفين واستغلال مواهبهم وتوجيههم وتحديد الحوافز الأكثر تأثيراً على سلوكهم معنوية أم مادية أو كليهما معاً.

وبما أن الدراسة الحالية تهتم ببناء نظام حوافز للشركة العامة لموانئ العراق فلا بد من التطرق لمجموعه من المفاهيم مثل(الحافز، عملية التحفيز، أنواع عمليات التحفيز).

## المبحث الأول

### مفهوم التحفيز وأنواعه

## أولاً- مفهوم وأهمية التحفيز

عرف الحافز على انه شعور ينبع من داخل الفرد ويساعد على اتخاذ سلوك معين من اجل تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها، أي انه يعبر عن حاجات غير متحققه يحاول الفرد تحقيقها. وان الشعور الذي يتولد عند الفرد إما إن يكون داخلي أو خارجي، فالشعور الداخلي هو الذي ينبع من داخل الفرد في تحقيق أو إنجاز أعمال معينة في سبيل الحصول على مراكز عليا إما الشعور الخارجي فهو التأثر بالبيئة الخارجية للفرد(koontz,etal /1985/4) أما الحوافز فنعرف بأنها مجموعة المكافآت التي تدفعها لمنظمه للإفراد مقابل ولائهم وكفاءتهم في إنجاز المهمات والوظائف المتنوعة التي تناط بهم (DeNisi,Griffin/2001/326)

يستخلص من التعريفات أعلاه ماياتي:-

١- إن الحافز هو الأساس لعملية التحفيز، لأنه باعث داخل الفرد نفسه يتولد من رغبة يحاول إشباعها أصلاً.

٢- إن الحوافز توجد لدى جميع الموظفين بمختلف الاختصاصات والمستويات الإدارية وتختلف باختلافها.

٣- إن الحوافز تعمل على إثارة القوى الكامنة داخل الأفراد وتوجههم نحو القيام ببعض الأنشطة التي تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق رغباتهم ودوافعهم.

برز الاهتمام بموضوع التحفيز عندما وجدت دراسات علم النفس الصناعي بأن الفرد لا يمكن أن يعمل بكفاءة دون أن يكون هناك حافز motive يحفز على ذلك وأن عمليتي التخطيط والتنظيم لا تعني بالضرورة إن الأفراد سوف يقومون بأعمالهم بكل رغبة وحماس بل انه من المهم القيام بعملية التحفيز لضمان ذلك فليس مهم أن يكون

من اجل تحقيق توافق بين الحافز ورغبات الموظف من جهة، وربط الحافز بالإنجاز من جهة أخرى، فإذا لم تتوفر هذه الشروط سوف تتحول الحوافز من وسيلة لزيادة الإنتاجية إلى وسيلة أحباط لنفسية العاملين وخلق أجواء عدم الثقة بين الموظفين والإدارة والشكل الآتي يبين الربط بين رغبات الموظفين وحاجاتهم وبين الأداء الذين يحقق الإنجاز المطلوب.

العامل قادراً على عمله فمن المهم أن يقوم بالعمل بكل رغبة وحماس لذلك بدأ الاهتمام بتحفيز العاملين.

لذا فان الغرض من التحفيز هو تحقيق نوعين من ألقارنه:- (DeNisi&Griffin /2001/326)

١. مقارنة داخلية:- الهدف منها مقارنة أداء الموظفين مع غيرهم من داخل المنظمة.
٢. مقارنة خارجية:- الهدف منها مقارنة أداء الموظفين مع غيرهم يقومون بنفس الوظائف في منظمات أخرى.

الشكل (١):- يبين علاقة الحاجة بالأداء



Source:- (DeNisi&Griffin/2001/ 357)  
Boeker/ ٢٠٠٠/٢١٧) هي التي تمتلك قدره على استثمار رأسمالها البشري بالشكل الذي يعزز من أدائها المنظمي.

وما يؤكد هذه الأهمية هو الاهتمام الواضح لجميع المدارس الإدارية عبر التاريخ بهذا المورد المهم فقد حاولت المدارس المذكورة الاعتماد بشكل أساس على الطاقات واتخاذ جميع السبل الهادفة إلى تحفيزها واستغلالها، فقد حاولت المدارس الكلاسيكية وفق دراسات Taylor مؤسس المدرسة العلمية، تحفيز طاقات الأفراد عن طريق الحوافز الاقتصادية إذا أكدت هذه المدرسة على النقود واعتبرتها الحافز الأساسي الذي يدفع العامل إلى العمل وعليه تم ربط الأجر بالإنتاجية

## ثانياً:- التطور التاريخي لنظريات التحفيز:

يمثل المورد البشري مورداً أساسياً في المنظمة إن لم يكن أهم الموارد على الإطلاق وفي هذا السياق يرى (Flippo/1988/55) إن المورد البشري هو(عصب المنظمة والمحرك الأساس لجميع الموارد الأخرى فيها) أن الأهمية التي يتمتع بها المورد البشري عبر التاريخ قد أشرت من قبل العديد من الباحثين إذ يرى (Noe/1996/١٥٤) إن للمورد البشري قيمة عالية تتجاوز كلفته بل انه مورد استثماري يعود على المنظمة بفوائد ذات قيمة عالية . والإدارة الفاعلة حسب

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط وتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بان العامل كسول ولا يحب العمل.... والعمل شاق... والعامل غير طموح وأنه دائماً يتجنب المسؤولية... والعامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة وبناء على ذلك فان ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة. وفي نهاية الأمر، كلما أرتفع الأجر قلّ الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبدول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبدول ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الانفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد وتهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها ولا تشق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه إليها، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاته من المكافآت والعلاوات النقدية.

### المرحلة الثانية ( المدرسة الإنسانية )

( Human School ) :

فيذا زاد الموظف من إنتاجيته سوف يزيد  
أجرة ( Koontz,etal/1985/ 24 )

أما المدارس النيوكلاسيكية وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية فقد عدت الإنسان قيمة عليا واعتبرته كياناً اجتماعياً يتحرك ضمن منظومة من المشاعر والأحاسيس التي توجه سلوكه لذا لا بد من تهيئة الظروف الملائمة له كإنسان من اجل تحفيز طاقاته الكامنة، ومن الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع هي دراسات (Hawthorne 1927-1932) والتي أثرت أثراً أساسياً في زيادة الإنتاجية من خلال التحفيز عن طريق رفع المعنويات وتحقيق الرضا ( Koontz/ 1985/ 25).

أما المدارس ألعديثة في الإدارة مثل مدرسة النظم المفتوحة فقد عدت المنظمة أصلاً بأنها مجموعة من الأجزاء المترابطة وعدت الأفراد جزءاً مهماً لا يتجزأ من منظومة العمل وعليه يقع الدور الأكبر في عملية الربط بين الأجزاء (Kast&Rosenzweig/1980/447)

لقد مرت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة وطبقاً لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا إنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة. ومن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات وفيما يأتي شرح لهذه المراحل: (الطائي، والعبادي، ٢٠٠٦: ٥٣٨-٥٤٠).

### المرحلة الأولى ( المدرسة التقليدية )

( Classic School ) :

السليم. أن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به.

هذا وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية، ومن حق الإدارة العليا (الرشيدة) الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجدها -أي المعايير- مختلفة تماماً في النظريات الإدارية المعاصرة. فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما تقدم في صيغ كمية ويساهم الأفراد في تحديدها، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع والتحديد.

وأخيراً إذا أخذنا دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذه المراحل سنجد انحسار دورها في المرحلة الأولى واقتصاره على مسك السجلات وتوفير البيانات اللازمة عن العاملين وتتبع حركتهم الوظيفية وترقياتهم وحصولهم على الحوافز... وهكذا.

أما في المرحلة الراهنة فقد أخذت هذه الإدارة دوراً فاعلاً ومهماً إذ أصبحت عضواً فعالاً يدخل ضمن مسؤولياتها التأكد من توفر الأفراد الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات واستكشاف ميولهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار، وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج. وعليه فإن عملية تحفيز الأفراد تعد ركناً أساسياً من عملية الإدارة الناجحة، يستند إليها نجاح المنظمة الكلية لان الأفراد هم من يقع على عاتقهم التنسيق بين الموارد والأجزاء الأخرى في المنظمة.

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق إنجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعامل. والعامل ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة تكون عملها كالاتي: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتجشعهم على العمل الجماعي. كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول. ومن الواضح إن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، وأهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد إن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة في جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتهنئة والاحترام.

### المرحلة الثالثة ( المدرسة المعاصرة ) : (Modern School)

وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق. فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه. والفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة.

ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيباً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي. والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم، لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه

وتقسم إلى ما يأتي : ( القربوتي / ١٩٨٩ / ٤٩ )

#### أ- الحوافز الفردية :-

إن المقصود بالحوافز الفردية هي تشجيع أفراد مميزين في عملهم على زيادة الإنتاجية وتخصيص مكافأة لهؤلاء الأفراد وان الهدف من إعطاء الحوافز الفردية هو خلق نوع من المنافسة الإيجابية بين الأفراد العاملين من اجل الحصول على الحوافز المادية والمعنوية وقد تكون لهما اثر سلبي من ناحية عدم خلق التعاون بين الأفراد العاملين وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل المنظمة. والحوافز الفردية هي حوافر مادية التي تدفع إلى الموظفين مقابل الخدمات التي يؤدونها إلى المنشأة بشكل فردي تحسب هذه الحوافز على أساس كمية الإنتاج المنجزة في فترة زمنية محددة.

وتختلف أساليب احتساب الحوافز الفردية في تطبيق نظم الحوافز ويمكن تقسيم تلك الوسائل إلى نوعين أساسيين:

#### أولاً: الحوافز المحتسبة على أساس الزمن :

وهي طريقة احتساب الحافز على أساس الوقت الذي تستغرقه العملية الإنتاجية.

#### ثانياً:- الحوافز المحتسبة على أساس

#### الإنتاج :

وهي طريقة احتساب الحافز على أساس الإنتاج الفعلي

#### ب-الحوافز الجماعية :

وهي الحوافز المادية المدفوعة إلى مجموعة من العمال لإنجازهم أعمال معينة وتدفع

يتضح مما تقدم أن المدارس الإدارية جميعاً وعبر التاريخ اهتمت بالتحفيز كوظيفة أساسية على الرغم من اختلاف توجهاتها نحو الأفراد.

#### ثالثاً- أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز وفقاً لأسس تصنيفها وكما يأتي : (الجميبي /١٩٨٧/ ٣٤٩ )

١- أنواع الحوافز حسب طبيعتها.

#### أ- الحوافز المادية:

إن المقصود بالحوافز المادية هو إشباع حاجات الفرد ذات طبيعة مادية كالنقود والمأوى والطعام والشراب وهي تقسم إلى حوافر مباشرة وغير مباشرة.

**أولاً: الحوافز المباشرة:-** تتمثل في زيادة الدخل النقدي للفرد وهذا يتم من خلال الأجور التشجيعية أو العلاوات المالية الفردية والاستثنائية أو المشاركة في الأرباح.

**ثانياً: الحوافز غير المباشرة:-** هي التي تتمثل في مجموعة من الخدمات الخاصة وتتمثل في توفير الوجبات أثناء العمل وتقديم المشروبات مجاناً وتوفير السكن ووسائل النقل.

#### ب- الحوافز المعنوية:

وهي التي تسعى إلى إشباع حاجات الفرد النفسية والمتمثلة في الشكر والثناء والمدح إلى العامل والاعتراف بدوره في مجال العمل الذي يقوم به كان يوضع اسمه في لوحة الشرف أو منحه أوسمة وإشارات وألقاب، والحوافز المعنوية هي الوسائل التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية الذاتية التي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للأفراد من اجل رفع معنوية العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل.

٢-أنواع الحوافز حسب نطاقها

مبينا أهميتها بالنسبة للموظف ورب العمل فهي من ناحية تساعد على تقليص كلفة الإنتاج كما تؤدي من ناحية أخرى إلى زيادة دخل الموظفين بناءً على زيادة إنتاجهم وعلى الرغم من ذلك فإن هنالك انتقادات وجهت إلى هذه الطريقة لأنها لم تأخذ بنظر الاعتبار وضع الموظفين المبتدئين هذا بالإضافة إلى إنها تغيب الموظفين ذوي القدرات المتوسطة.

#### ب. طريقة مانشستر :

وفي هذه الطريقة يتم وضع حد لأجر الموظف الذي ينتج كمية قليلة من الإنتاج ضمن الحد المقرر للأداء على أساس الزمن الذي يدفع له أجراً محدداً. أما الموظف الذي ينتج كميات كبيرة في حدود الأداء سوف يمنح اجر كبير وعلى أساس القطعة أي على أساس عدد القطع المنتجة.

#### ج. طريقة الوقت الخطي :

يعني تحديد زمن الإنتاج المعياري للقطعة وبعد ذلك يتم وضع معدلين للأجر أحدهما يخص الموظف العادي والآخر للموظف الممتاز على أساس ساعات العمل اليومية المحددة لكل منها.

#### د. طريقة المشاركة بين الموظف والشركة :

وهذا النظام يأخذ بنظر الاعتبار الوفر في الوقت والتكاليف وزيادة الإنتاج فإن تجاوز الموظفون الحد الأدنى المحدد من قبل الشركة سوف يمنحون حوافز بنسب محددة.

#### ٢ - النظم الحديثة:

وهناك العديد من الأنظمة الحديثة التي ابتكرت واستخدمت في التحفيز والتي من أهمها ما يأتي:

إلى الموظفين المشاركين في عملية إنتاجية أو إلى موظفي القسم الواحد (الجماعي/١٩٨٧/٣٥٢) وتطبق على الموظفين في المنظمة بصورة جماعية أو على مجموعة من الأفراد الذين يعملون في ظروف متماثلة وهي تخلق نوع من التعاون والثقة بين الأفراد العاملين دون أحداث تناقض بين الأفراد في نفس المستوى الوظيفي كان تكون إعطاء جائزة لأحسن شعبة أو قسم في المنظمة الذين يعملون فيها وعلى الإدارة أن تستعمل التنافس الفردي والجماعي في آن واحد.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى تحقيق العدالة بين الأفراد وإزالة الفروقات بينهم وخلق نوع من الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي والموائمة مع ظروف العمل وتنمية الشعور بالمشاركة والشعور بالتضامن والتكامل (العزاوي /١٩٨٦/٢٥٦).

#### رابعاً- نظم التحفيز

توجد العديد من النظم المستخدمة في التحفيز منها التقليدي ومنها الحديث وكما يأتي:(الحملاوي/٢٠٠٠/١٢)

#### ١ - النظم التقليدية :

##### ا- طريقة تايلر:-

يعتمد هذا النظام على تحديد فئتين من الأجر للعمل الواحد مع وضع قياس أو حد معين للإنتاج ويمنح الموظفون الذين يتجاوز إنتاجهم الحد المقرر في فترة معينة أجوراً من الفئة المرتفعة أما بالنسبة للذين لم تتجاوز إنتاجيتهم الحد المقرر فيمنحوا أجوراً من الفئة المنخفضة.

وتستلزم هذه الطريقة تحليل وسيلة أداء الإنتاج ودراسة الزمن له وقد وضع تايلر طريقته

اجر العامل = (اجر الساعة × عدد ساعات العمل).  
 اجر العامل = ( اجر الساعة × عدد ساعات العمل  
 + نسبة من الأجر)  
 يستخلص من العرض السابق لأنواع نظم التحفيز أن هناك نظم متنوعة تستخدمها المنظمة حسب طريقة عملها او بما يتلاءم مع أسلوبها في إنجاز الأهداف، كما يتضح ان جميع أنواع النظم تؤكد على ربط الحوافز بساعات العمل الإضافية وتحدد نسب من الأجر الاعتيادي تضاف إلى اجر الموظف الذي يعمل في أوقات إضافية من الجدير بالذكر ان الأنظمة على اختلاف أنواعها تأخذ بالاعتبار أهمية الموظف بالنسبة للإنتاج إذ يتم استخدام الموظفين الذين يكون وجودهم ضرورياً في إنجاز العمل وهذا ما ستعتمده الدراسة الحالية في جانبها العملي.

## المبحث الثاني

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة الدراسة وأهميتها:

**مشكلة الدراسة :-** من خلال المعاشية الميدانية للباحث واللقاءات المتكررة مع مجموعة من المسؤولين في الشركة العامة لموانئ العراق (مجتمع الدراسة) تم تسجيل انخفاض واضح لأداء الموظفين في الشركة نتيجة لانخفاض معنوياتهم، وما لذلك من اثر سلبي على الأداء العام لشركة متمثلاً بانخفاض مستويات الإنتاجية وارتفاع التكاليف المرتبطة بها، من الجدير بالذكر إن وزارة المالية قد أصدرت منشوراً حددت في ضوئه طريقة احتساب الحوافز المعتمد على أجور الساعات الإضافية في الشركات والدوائر، إلا إن خلافاً ما ظهر نتيجة تطبيق مضمون المنشور

**١-طريقة هالس :-** جاء هالس بعكس الأنظمة التقليدية حيث حدد اجر الساعة كحد أدنى دون النظر إلى كمية الإنتاج وكذلك حدد معايير الإنتاج على أساس الخبرة والبيانات السنوية ووضع الأزمنة المعيارية، وتعتبر هذه أول طريقة وضعت لتحفيز الموظفين بواسطة منحهم أجوراً إضافية تعتمد على الإنتاج بالإضافة إلى اجر ثابت بغض النظر عن كمية الإنتاج وتحسب الأجر الثابت على أساس الزمن (أجرة العمل للساعة الواحدة) ثم تحدد بمعدلات زمنية قياسية تشير إلى الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من الإنتاج وتحدد هذه المعدلات القياسية على أساس المعدلات الزمنية والإنتاجية للموظفين من السنوات الماضية أي تحديد المعدلات القياسية يتم على أساس الخبرة الماضية وليس اعتماداً على دراسة الحركة والزمن أو وصف الأعمال.

واحتساب الأجر الإضافي (المكافئات) على أساس توفير واختصار الزمن اللازم لإنجاز الإنتاج وتكون على النحو الآتي:

مقدار المبلغ المدفوع للموظف = (عدد ساعات العمل × نسبة معينة من التوفير ÷ الوقت) والنسبة الثابتة هي ٣/١.

**ب-طريقة روان :-** وتتفق هذه الطريقة مع طريقة هالس في تحديد الأزمنة المعيارية لكنها تختلف عنها في طريقة الدفع حيث يحدد الأجر الأكبر وفق هذا النظام كما يأتي:

اجر العامل = (ساعات العمل الفعلية + الوفر في الوقت ÷ الوقت المعيارية) × معدل اجر الساعة.

**ج-طريقة جانت :-** ركز جانت على تحسين بيئة العمل وطريقة الأداء، وطرق صيانة الآلات ودراسة الأزمنة المعيارية وحدد اجر العامل وفق مستويين هما:

ب- إن أجره الساعة الإضافية حسب المنشور متساوية لكل من الاختصاصات الفنية والإدارية مما أدى إلى اعتراض الفنيين بسبب طبيعة عملهم وما يحيط به من مخاطر لا يدفع لهم بدلا عنها.

ج- إن وظائف الأقسام غير متشابهة أصلاً فمثلاً الموانئ يتطلب العمل فيها استمرارية مع الدوام الاعتيادي فعند (رسو الباخرة مثلاً) يستمر العمل بتفريغها أثناء الدوام الاعتيادي والمسائي وقد يتجاوز ذلك أما موظفي الصيانة والأعمار يستوجب عملهم الاستمرارية خاصة في المسافن والصناعات البحرية أما بعض الأقسام يكون عملها الإضافي عند الضرورة مثل إصلاح العطلات في بعض المحطات الكهربائية.

د- إن أجره الساعة الإضافية المحددة في الجدول الوارد من وزارة المالية غير مجزي فمثلاً يدفع مبلغ (500) دينار مقابل الساعة الواحدة لموظفي الدرجة الأولى ومبلغ (400) دينار لموظفي الدرجة الثانية ومبلغ (250) دينار لموظفي الدرجة الثالثة.

### ثانياً: مشكلات خاصة بتطبيق النظام :

وهناك مشاكل أخرى برزت عند تطبيق النظام منها:-

أ- شمول جزء من الموظفين بالساعات الإضافية وحرمان البعض الآخر منها بسبب عدم مقدرتهم على الالتحاق بالوظيفة المسائية لبعدهم محل سكنهم عن دوائرها من جهة وبسبب الظروف الأمنية إذ ينتهي الدوام المسائي في الساعة التاسعة مساءً مما قد يعرضهم للخطر نتيجة تنقلهم في ساعة متأخرة من الليل.

فضلا عن ارتفاع تكاليف النقل من وإلى محل عملهم علماً إنها تدفع من حسابهم الخاص.

المذكور أدى إلى ظهور المشكلة بسبب اعتماد نظام الحوافز المذكور انخفض أداء الموظفين في شركة موانئ العراق إذ اعتاد الموظفين قبل تطبيق هذا النظام الحصول على حوافز مجزية تساهم في رفع فاعليتهم ومستوى أداءهم أما في ظل نظام الحوافز الجديد فقد انخفضت المعنويات انخفاضاً ملحوظاً انعكس على تندي مستويات الأداء وقد أدركت الإدارة الفرق الشاسع في مستويات الأداء الحالي مقارنة بما قبل تطبيق النظام الجديد وحاولت تشخيص الأسباب الكامنة وراء تندي المستويات وعزت جزءاً كبيراً منها إلى انهيار معنويات الموظفين الناجم عن الافتقار إلى برامج موضوعية لوظيفة التحفيز وبخاصة (المادي) مما دعاها إلى التفكير بطريقة لتحفيز الموظفين وكانت الطريقة المقترحة التي نفذت فيها ولا تزال مستمرة هي طريقة (الساعات الإضافية) إذ تم احتساب مدة ثلاث ساعات دوام مسائي إضافي وفق ضوابط محددة وضعتها اللجنة المختصة التي شكلت بموجب الأمرين الإداريين ١/٥/٤٦/٣٦٩٢ و ١/٥/٤٦/٣٨٢١ في ٢٢/٢/٢٠٠٦ والتي اعتمدت ضوابط المنشور العام الذي أصدرته وزارة المالية المرقم ٧ في ١٢/٤/٢٠٠٤ والمرفق صورته في ملاحق الدراسة لتحديد أجره الساعة حسب الدرجة الوظيفية وهنا برزت عدة مشاكل يمكن تصنيفها إلى نوعين :

### أولاً: مشكلات خاصة بالنظام نفسه :

أ- إن الساعات الإضافية لبعض الموظفين غير منتجة إذ إن الوقت الاعتيادي للدوام الصباحي كافي لإنجاز المهام الموكلة أليهم خاصة لبعض الاختصاصات الإدارية.

- هل هناك إمكانية لاستخدام نظام الدوام المستمر (امتدادا للدوام الصباحي)؟
- هل يؤدي تطبيق النظام المقترح إلى رفع معنويات الموظفين وتحسين أداءهم؟
- هل يحقق النظام المقترح وفورات اقتصادية؟

### ثانياً- هدف الدراسة:-

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار إمكانية تطبيق نظام الدوام المستمر (ثلاث ساعات إضافية بعد الدوام الاعتيادي) في الشركة العامة لمواني العراق ومدى ما يحققة من مزايا للشركة متمثلة برفع معنويات الموظفين وتحقيق وفورات اقتصادية.

### ثالثاً - فرضيات الدراسة:-

- بنيت الدراسة الحالية على ثلاث فرضيات أساسية وهي :-
- هناك إمكانية لتطبيق نظام الدوام المستمر بدلا من الساعات الإضافية المسائية.
- هناك علاقة بين تطبيق نظام الدوام المستمر وبين رفع معنويات الموظفين وتحسين أداءهم وإنتاجيتهم.
- يحقق نظام الدوام المستمر وفورات اقتصادية للشركة.

### رابعاً- متغيرات الدراسة:-

- تم اعتماد متغيرات خاصة لغرض اختبار فرضيات الدراسة كما مبين في الجدول الآتي:-

المتغير ت المستقلة	المتغير ت المعتمدة
التوقيت	معنويات ت الموظفين
الأجور	أداء الموظفين
الاستمرارية	الإنتاجية

- ب- الإحباط نتيجة الغبن الذي يشعر به بعض الموظفين غير المشمولين بالساعات الإضافية نتيجة لعدم مقدرتهم على الالتحاق بالدوام المسائي والذي ينعكس سلباً على أدائهم في الدوام الاعتيادي(الصباحي).

يفترض الباحث إن جزءاً من المشكلة يمكن حله من خلال اعتماد نظام (الدوام المستمر) أي إن مدة الثلاث ساعات تكون استمرارا للدوام الاعتيادي وليس دوام مسائي منفصل، مفترضاً أن ذلك يجعل الموظفين أكثر إنتاجية إذ إن همتهم لم تنفر، ويتم وفقاً لذلك اختيار الموظفين الذين يكون استمرارهم ضروريا من قبل مدراءهم المباشرين مما يحفزهم أكثر ويشعرهم بأهميتهم كما يتم استبعاد الموظفين الذين من غير الضروري استمرارهم بالعمل الإضافي مما يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للشركة نتيجة التركيز على الموظفين الذين يكون تواجدهم بالعمل لمدة ثلاث ساعات إضافية ضروريا حيث سيؤدي ذلك إلى تخفيض عدد الموظفين المشمولين حالياً بنظام الدوام المسائي من جهة وتحسين أداء الموظفين وبالتالي الأداء العام للشركة من جهة أخرى.

### ولأغراض الدراسة تصاغ المشكلة

### بالتساؤلات الآتية :-

المعوقات	ت
خفض الكلفة	

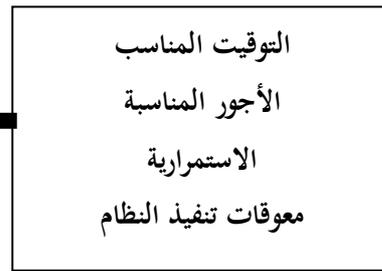
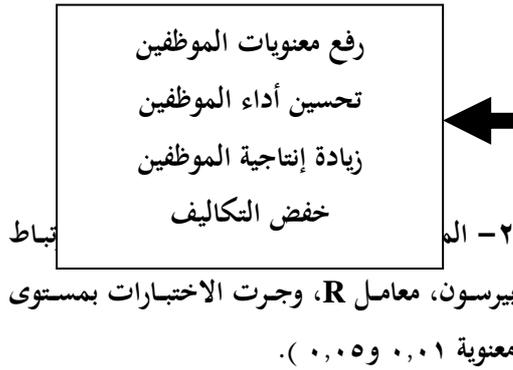
### خامساً- أنموذج الدراسة:-

تم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً للأنموذج الآتي:-

وقد اعتمدت سجلات الشركة لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالوفورات الاقتصادية.

المتغيرات المعتمدة

المتغير المستقل (نظام الدوام المستمر)



### سادساً- أسلوب الدراسة :-

تم الاعتماد في الجانب النظري من الدراسة على مصادر علمية متعددة اختصت بموضوع إدارة الموارد البشرية و نظريات التحفيز استخدمت طريقة الربط المنطقي والموضوعي للأفكار واستخلاص النتائج النظرية.

## المبحث الثالث

### الجانب الميداني للدراسة:

يمثل هذا الجانب الدراسة الميدانية (التطبيقية) بهدف اختبار فرضيات الدراسة وأشتمل على ففرتين كالآتي:

#### ١. نبذة تاريخية عن الشركة العامة

#### لموانئ العراق :

الشركة العامة لموانئ العراق

التسميات السابقة:- سمية سنة ١٩١٩ ميناء البصرة

١٩٣١ = =

مديرية الموانئ العامة

١٩٥٦ = =

مصلحة الموانئ العراقية

أما في الجانب العملي فقد استخدم نوعين من المقاييس:-

١- المقاييس الاتجاهية: وتشمل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية).

- ٦- امتلاكها للأموال المنقولة وغير المنقولة = = ١٩٦٧ مؤسسة الموانئ العراقية  
لتحقيق أغراضها داخل العراق وتسجيلها باسمها.
- ٧- إجراء المناقصات والمزايدات والدخول في = = ١٩٨٧ المنشأة العامة لموانئ العراق  
مختلف التعهدات مع سائر القطاعات الاقتصادية
- والمالية العراقية والعربية والأجنبية وإبرام العقود = = ١٩٩٧ الشركة العامة لموانئ العراق سنة التأسيس:-  
ووفق الشروط التي لا تتعارض وإحكام التشريعات ١٩١٩ م  
رأسمال الشركة:- ٦٠٣ مليون دينار(ستمائة  
وثلاثة مليون دينار).
- أهداف الشركة:-** إدارة وتنظيم الموانئ  
والمرفئ ووضع القواعد وإصدار القرارات اللازمة  
لتشغيلها وتنميتها وتطويرها وتحسينها.
- من الأهداف الرئيسية:-**
- ١- بناء الأرصفة وأحواض التسفين واستغلالها  
وصيانتها.
- ٢- شراء واستئجار واستعارة أية سفينة أو مركب  
لاستعماله أو استغلاله لخدمات وأعمال الموانئ  
والمرفئ وفقا للقانون.
- ٣- الأشراف على دخول وخروج القطع البحرية  
والأشراف على رسوها وسلامتها ومرافقتها وسلامة  
الموانئ والمرفئ ومرافقتها وأحواضها والممرات  
المؤدية لها.
- ٤- الإسهام أو المشاركة في الشركات  
والمؤسسات العراقية والعربية والأجنبية التي تزاو  
أعمال شبيها بأعمالها أو تساعد على تحقيق  
أهدافها داخل العراق أو خارجه.
- ٥- إبرام العقود وإنجاز المعاملات والقيام بجميع  
التصرفات القانونية ذات العلاقة بنشاط الشركة  
واستغلال أموالها التي تراها مناسبة.
- ٦- امتلاكها للأموال المنقولة وغير المنقولة = = ١٩٦٧  
لتحقيق أغراضها داخل العراق وتسجيلها باسمها.
- ٧- إجراء المناقصات والمزايدات والدخول في = = ١٩٨٧  
مختلف التعهدات مع سائر القطاعات الاقتصادية  
والمالية العراقية والعربية والأجنبية وإبرام العقود  
ووفق الشروط التي لا تتعارض وإحكام التشريعات  
النافذة.
- ٨- فتح الحسابات الجارية لدى المصارف  
العراقية الحكومية والأجنبية وفقا للقانون وإصدار  
وقبول الصكوك والحوالات وفتح الاعتمادات  
المصرفية.
- ٩- الاستعانة بالخبرة والخبراء من المهندسين  
والفنيين العراقيين والعرب والأجانب وبما لا  
يتعارض مع التشريعات القانونية النافذة.
- ١٠- إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية  
والمعارض أو المشاركة بها داخل وخارج العراق  
لغرض تطوير الأعمال وتحقيق أهدافها.
- ١١- تطوير الموانئ والمرفئ العائدة للشركة  
وإنشاء المنشآت والمرافق والجمعيات السكنية  
والخدمية لموظفيها.
- ١٢- القيام بخدمات الصيانة للقطع البحرية  
والقنويات الملاحية والعوامات والأرصفة والمنشأة  
التابعة لها وإنشاء وتطوير المعامل والورش  
الإنتاجية التابعة للشركة.
- ٢. استثمار الاستبيان**
- أ- تنظيم الاستثمار : استخدمت لأغراض إثبات  
الفرضيات استثمار الاستبيان والتي تكونت من  
مجموعة من الأسئلة التي تعكس متغيرات الدراسة  
وكما يأتي :

الفترات الخاصة بالنظام نفسه	الوقت	فيما يخص مضمون نظام الحوافز المعمول به حالياً المستند لمنشور وزارة المالية : ١- إن الساعات الإضافية (المسائية) لبعض الاختصاصات غير منتجة بسبب إن وقت الدوام الصباحي كاف لإنجازها . ٢- إن ساعات الدوام الرسمي الصباحي كاف لإنجاز مهمات بعض الاختصاصات وليست بحاجة لساعات إضافية.
	الأجر	٣- تساوي أجور الساعات لجميع الاختصاصات رغم تفاوت درجة خطورة الأعمال. ٤- عدم دفع بدل خطورة للساعات الإضافية للاختصاصات الفنية التي تحفها المخاطر. ٥- إن أجرة الساعات الإضافية (المسائية) غير مجزية حيث يحصل أصحاب الدرجة (١) خمسمائة دينار والدرجة (٢) أربعمائة دينار. والدرجة(٣) مائتان وخمسون دينار مقابل الساعة الواحدة.
	الاستمرارية	٦- يتطلب عمل بعض الأقسام مثل (الموانئ) استمرارية في العمل خاصة في تفريغ البواخر الراسية في الميناء . ٧- يتطلب عمل بعض الأقسام حضوراً مستمراً خاصة أعمال الصيانة مثل (المرافق).
المشغرات الخاصة بتطبيق النظام في الشركة	مشاكل تطبيق النظام الحالي	يؤدي تطبيق الساعات الإضافية المسائية إلى : ٨ - عدم إمكانية الكثير من الموظفين الالتحاق بالوظيفة المسائية لأسباب عديدة منها بعد محل سكنهم عن الشركة. ٩- عدم مقدرة البعض منهم الالتحاق بالدوام المسائي بسبب الظروف الأمنية إذ ينتهي الدوام الساعة التاسعة مساءً. ١٠- عدم مقدرة البعض منهم الالتحاق بالدوام المسائي بسبب ارتفاع أجور النقل التي يتحملها الموظف نفسه ١١- يشعر الكثير من الموظفين بالإحباط نتيجة عدم استطاعتهم الالتحاق بالدوام المسائي. ١٢- إحباط الموظفين غير الملتحقين بالدوام المسائي يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية. ١٣- يؤدي انخفاض معنويات الموظفين غير الملتحقين بالدوام المسائي إلى تراجع أداءهم في الدوام الصباحي.
	مزايا تطبيق النظام المقترح	يؤدي تطبيق النظام المقترح(الدوام المستمر) إلى : ١٤- الاختيار الدقيق للموظفين الذين تكون الشركة بحاجة لهم فعلاً. ١٥- رفع معنويات الموظفين الذين يكون استمرارهم ضروري. ١٦- تحسين أداء الموظفين وجعل استمرارهم بالعمل مثمراً. ١٧- رفع إنتاجية الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس خماسي ( ليكرت)

**ب: توزيع استمارة الاستبيان:** قد تم توزيع

لتوضيح إجابات أفراد العينة وأعطى لكل فقرة وزن

استمارة الاستبيان على مجموعة من أفراد الشركة

وكآلاتي :

العامة لموانئ العراق وحسب الجدول الآتي:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5

التخصصات							
البحوث والدراسات		المسافن		التخطيط	المخازن	المالية	التدقيق
فني	إداري	فني	إداري	إداري	فني	مالي	إداري
١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	١٠

**ج- تفريغ استثمارات الاستبيان وتحليل ومناقشة**

**النتائج**

من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة فقد تم جمع وتفريغ وتحليل نتائج استثمارات الاستبيان وحسب ما مبين في الجدول و (٢) و (٣) أدناه :

وتمثل عينة الدراسة أعلاه عينة اختبارية مختارة تم تحديدها بعناية لقرئها من موضوع الدراسة وقد تم استرجاع جميع الاستثمارات.

الجدول ( ٢ ):-أهمية الفقرات من وجهة نظر عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرة	المتغيرات
0.62	3.94	١- الساعات الإضافية(المسائية) لبعض الاختصاصات غير منتجة لان الدوام الصباحي كافي لإنجازها	المتغيرات الخاصة بالنظام الحالي
0.8	3.89	٢- ساعات الدوام الرسمي(الصباحي)كافية لإنجاز مهمات بعض الاختصاصات	
1.17	3.5	٣- أجور الساعات الإضافية متساوي لجميع الاختصاصات	
0.89	3.6	٤- لأ يتم دفع بدل خطورة للساعات الإضافية للاختصاصات الفنية	
0.84	3.7	٥- أجور الساعات الإضافية (المسائية)حسب منشور وزارة المالية غير مجزية	
1.5	3.2	٦- يخدم نظام الساعات الإضافية المعمول به حاليا جزء من الموظفين وليس جميعهم	
0.9	4.02	٧- يتطلب عمل بعض الأقسام استمرارية في الدوام مثل أقسام الموانئ	
0.82	3.64	٨- يتطلب العمل في بعض الأقسام وفي بعض الظروف استمرارية في العمل مثل (الصيانة)	
0.89	3.62	٩- لا يتمكن العديد من الموظفين الذين يكون وجودهم ضروري لإنجاز العمل ليلا	معلومات تطبيق النظام
1.15	3.06	١٠-لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق بالوظيفة ليلا لأسباب أمنية	
0.72	4.16	١١-لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق ليلا لأسباب بعد محل سكنهم	
1.09	3.62	١٢-لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق ليلا لارتفاع أجور النقل	
0.46	3.54	١٣-يشعر الموظفين بالإحباط نتيجة عدم مقدرتهم الالتحاق بالوظيفة المسائية	
1.0	3.21	١٤-يؤدي إحباط الموظفين إلى انخفاض روحهم المعنوية	مؤشرات تطبيق النظام
0.84	3.7	١٥-يؤدي انخفاض المعنويات إلى تراجع في الأداء في الدوام الصباحي	
1.09	3.62	١٦- هناك إمكانية لتطبيق نظام دوام مستمر (٣)ساعات إضافية مستمرة مع الدوام الأصلي.	
1.04	3.10	١٧- النظام المقترح (الدوام المستمر)يؤدي إلى الاختيار الدقيق للموظفين الذين تحتاجهم الشركة.	
0.77	3.29	١٨- النظام المقترح يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين.	
0.46	3.54	١٩- النظام المقترح يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.	
0.84	3.7	٢٠- النظام المقترح يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين.	

الجدول ( ٣ ):- نسب الموافقة وعدم الموافقة

مضمون الفقرة	عدم	محايد	موافقة %
--------------	-----	-------	----------

	موافقة %	%	
١- الساعات الإضافية (المسائية) لبعض الاختصاصات غير منتجة لان الدوام الصباحي كافي لإنجازها.	٥.٤	١٣.٥	٨١.١
٢- ساعات الدوام الرسمي (الصباحي) كافية لإنجاز مهمات بعض الاختصاصات.	٢.٧	٨.١	٨٩.٢
٣- أجور الساعات الإضافية متساوي لجميع الاختصاصات.	١٠.٨	٥.٤	٨٣.٨
٤- لا يتم دفع بدل خطورة للساعات الإضافية للاختصاصات الفنية.	٨.١	١٣.٥	٧٨.٣
٥- أجور الساعات الإضافية (المسائية) حسب منشور وزارة المالية غير مجزية.	٥.٤	٢.٧	٩١.٩
٦- يخدم نظام الساعات الإضافية المعمول به حاليا جزء من الموظفين وليس جميعهم.	٨.١	٢١.٦	٧٠.٣
٧- يتطلب عمل بعض الأقسام استمرارية في الدوام مثل أقسام الموانئ.	٢.٧	٨.١	٨٩.٢
٨- يتطلب العمل في بعض الأقسام وفي بعض الظروف استمرارية في العمل مثل (الصيانة).	٥.٤	١٠.٨	٨٣.٨
٩- لا يتمكن العديد من الموظفين الذين يكون وجودهم ضروري لإنجاز العمل ليلا.	٨.١	١٣.٥	٧٨.٣
١٠- لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق بالوظيفة ليلا لأسباب أمنية.	٢.٧	٨.٣	٨٩.٠
١١- لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق ليلا لأسباب بعد محل سكنهم.	٥.٤	٢.٦	٩٢.٠
١٢- لا يتمكن العديد من الموظفين الالتحاق ليلا لارتفاع أجور النقل.	١٢.٠	٦.٠	٨٢.٠
١٣- يشعر الموظفون بالإحباط نتيجة عدم مقدرتهم الالتحاق بالوظيفة المسائية.	٨.١	١٣.٥	٧٨.٣
١٤- يؤدي إحباط الموظفين إلى انخفاض روحهم المعنوية.	٥.٤	١٦.٢	٧٨.٣
١٥- يؤدي انخفاض المعنويات إلى تراجع في الأداء في الدوام الصباحي.	١٩.٠	١٩.٠	٦٢.٠
١٦- هناك إمكانية لتطبيق نظام دوام مستمر (٣) ساعات إضافية مستمرة مع الدوام الأصلي.	١٦.٢	١٩.٠	٦٤.٨
١٧- النظام المقترح (الدوام المستمر) يؤدي إلى الاختيار الدقيق للموظفين الذين تحتاجهم الشركة.	٥.٤	١٣.٦	٨١.٠
١٨- النظام المقترح يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين.	٢٠.٢	٨.٠	٧٠.٠
١٩- النظام المقترح يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.	٠.٠١	٩.٠	٩٠.٠
٢٠- النظام المقترح يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين.	٦.٥	١٠.٠	٨٣.٥

يتضح من الجدولين أعلاه ما يأتي:

بعض الاختصاصات وليست بحاجة لساعات إضافية حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (35) نقطة وبوسط حسابي (3.89) مقابل الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (٠,٨) وبنسبة موافقة (٨٩.٢) وهذا يدعو لإعادة النظر في النظام الحالي.

٣- وأثبتت نتائج الدراسة بان اعتراض ذوي الاختصاصات الفنية على تساوي أجور الساعات بسبب طبيعة عملهم التي تحيط بها المخاطر حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (42) نقطة بوسط حسابي (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (١.١٧)

١- أثبتت الدراسة بأنه (الساعات الإضافية) المسائية لبعض الأقسام غير منتجة بسبب إن وقت الدوام الصباحي كافي لإنجازها ولا داعي لشمولها بالدوام المسائي حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (36) نقطة بوسط حسابي (٣,٩٤) وهو أعلى من (الوسط الفرضي) i البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠,٦٢) وبنسبة موافقة (٨١.١) مما يؤكد ضرورة اعاده النظر بالنظام الحالي وتطويره.

٢- وأثبتت نتائج الدراسة بان ساعات الدوام الرسمي الصباحي تكون كافية لإنجاز مهمات

٨- وأثبتت نتائج الدراسة إن نظام الساعات الإضافية ( المسائية ) يشمل جزء من الموظفين وليس الجميع حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (40) نقطة بوسط حسابي (3.64) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ونسبة موافقة (٨٣.٨) هذا يدعو إعادة النظر للنظام الحالي.

٩- أثبتت نتائج الدراسة بان العديد من الموظفين الذين يكون وجودهم ضروري لإنجاز العمل حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (٤٢) نقطة بوسط حسابي (٣.٦٢) مقابل وسط فرضي (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٩) ونسبة موافقة (٧٨.٣) هذا يدعو إعادة النظر للنظام الحالي.

١٠- وأثبتت نتائج الدراسة بأنه لا يستطيع الكثير من الموظفين الالتحاق بالوظيفة المسائية لأسباب بعد محل سكنهم عن الشركة حيث حصلت هذه ألقره على مجموع (45) نقطة بوسط حسابي (٣.٠٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.١٥) ونسبة موافقة (٨٩.٠) هذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي .

١١- وأثبتت نتائج الدراسة بان عدم مقدرة البعض منهم للالتحاق بالدراسة المسائي بسبب الظروف الأمنية إذ ينتهي الدوام الساعة التاسعة مساء حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (45) نقطة بوسط حسابي (٤.١٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٧٢) ونسبة موافقة (٩٢.٠) هذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي.

١٢- وأثبتت نتائج الدراسة بان عدم مقدرة البعض منهم للالتحاق بالدراسة بسبب ارتفاع أجور النقل التي يتحملها الموظف نفسه حيث حصلت

ونسبة موافقة (٨٣.٨) وهذا يدعو إعادة النظر بالنظام الحالي.

٤- وأثبتت نتائج الدراسة بان لا تدفع بدل خطورة الساعات الإضافية لبعض الاختصاصات الفنية حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (30) نقطة بوسط حسابي (٣.٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (٠.٨٩) ونسبة موافقة (٧٨.٣) مما يدعو لإعادة النظر في النظام الحالي.

٥- وأثبتت نتائج الدراسة بان أجره الساعات الإضافية ( المسائية ) غير مجزية حيث يحصل أصحاب الدرجة الأولى على اجر (500) دينار مقابل الساعة الواحدة حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (44) نقطة بوسط حسابي (4.02) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٩) ونسبة موافقة (٩١.٩) هذا يدعو إعادة النظر للنظام الحالي.

٦- وأثبتت نتائج الدراسة بان يتطلب عمل بعض الأقسام بالحضور باستمرار خاصة أعمال الصيانة مثل قسم ( المسافن ) حيث حصلت هذه الفقرة على (44) نقطة بوسط حسابي (٣.٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠) ونسبة موافقة (٧٠.٣) هذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي.

٧- وأثبتت نتائج الدراسة بان يتطلب عمل بعض الأقسام مثل ( المواني ) استمرارية في العمل خاصة بتفريغ البواخر حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (50) نقطة بوسط حسابي (٣.٧) مقابل الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٤) ونسبة موافقة (٨٩.٢) وهذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي.

الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠٩) وبنسبة موافقة (٦٤.٨) مما يدعم النظام المقترح.

١٧- وأثبتت نتائج الدراسة بان نظام (الدوام المستمر) يساعد على الاختيار الدقيق للموظفين الذين تكون الشركة بحاجة لهم فعلا حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (34) نقطة بوسط حسابي (٣.١٠) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠٤) وبنسبة موافقة (٨١.٠) مما يدعم النظام المقترح.

١٨- وأثبتت نتائج الدراسة بان نظام (الدوام المستمر) يساعد على رفع معنويات الموظفين الذين يكون استمرارهم ضروري للدوامين الصباحي والمساءلي حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (34) نقطة بوسط حسابي (٣.٢٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٧٧) وبنسبة موافقة (٧٠.٠) مما يدعم النظام المقترح.

١٩- وأثبتت نتائج الدراسة أن نظام الدوام المستمر يساعد في تحسين أداء الموظفين وجعل استمرارهم بالعمل مثمرا حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (44) نقطة بوسط حسابي (٣.٥٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (٠.٤٦) وبنسبة موافقة (٩٠.٠) مما يدعم النظام المقترح.

٢٠- وأثبتت نتائج الدراسة بان تحسين الأداء يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (48) نقطة بوسط حسابي (٣.٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٤) مما يدعم النظام المقترح.

هذه الفقرة على مجموع (41) نقطة بوسط حسابي (3.62) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠٩) وبنسبة موافقة (٨٢.٠) هذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي.

١٣- وأثبتت نتائج الدراسة بان الكثير من الموظفين يشعر بالإحباط نتيجة عدم مقدرتهم الالتحاق بالدوام المسائي للأسباب المذكورة أعلاه حيث حصلت هذه الفقرة (37) نقطة بوسط حسابي (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٤٦) وبنسبة موافقة (٧٨.٣) هذا يدعو لإعادة النظر بنظام الحالي.

١٤- وأثبتت نتائج الدراسة بان إحباط الموظفين غير الملتحقين بالدوام المسائي يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (37) نقطة بوسط حسابي (٣.٢١) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠) وبنسبة موافقة (٧٨.٣) هذا يدعو إلى إعادة النظر بالنظام الحالي.

١٥- وأثبتت نتائج الدراسة بان انخفاض معنويات الموظفين غير الملتحقين بالدوام المسائي يؤدي إلى تراجع أدائهم في الدوام الصباحي حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (30) نقطه بوسط حسابي (٣.٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٤) وبنسبة موافقة (٦٢.٠) هذا يدعو لإعادة النظر بالنظام الحالي.

١٦- وأثبتت نتائج الدراسة بان هناك إمكانية لتطبيق نظام (دوام مستمر) لمن يرغب بذلك وترى إدارة المنظمة ضرورة استمراره بالدوام حيث حصلت هذه الفقرة على مجموع (30) نقطة بوسط حسابي (٣.٦٢) وهو أعلى من الوسط

يستنتج مما سبق ثبوتاً أولياً للفرضية الفرعية الأولى، ومن أجل اختبار صحة الفرضية بشكل أكثر دقة نستعرض في أدناه تحليل العلاقات الارتباطية وكما في الجدول (٤).

#### د. تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة:-

الجدول (٤):- العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة

المتغيرات التابعة			المتغيرات المستقلة
الإنتاجية	الأداء	المعنويات	
٠.٥٨٤**	0.526**	0.701**	الوقت
٠.٧١٩**	٠.٦٤٣*	٠.٧٨٩**	الأجور
٠.٥٦٨*	٠.٥٢٦*	٠.٥٢٩*	الاستمرارية
٠.٦٣٤*	٠.٥٢٩*	٠.٦٩٢**	المعوقات

٠.٠٥\*، ٠.٠١\*\*

التوالي (٠.٥٦٨، ٠.٥٢٦، ٠.٥٢٩) بمستوى معنوية (٠.٠١) مما يؤكد وجود علاقة معنوية بين مؤشرات استمرارية الموظفين بالعمل لساعات إضافية مستمرة وبين معنوياتهم وأدائهم وإنتاجيتهم.

● وجود علاقة معنوية بين (المعوقات) الخاصة بتطبيق النظام الحالي وبين (المعنويات، الأداء، الإنتاجية) وعلى التوالي (٠.٥٢٩، ٠.٦٣٤، ٠.٦٩٢) وبمستوى معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١) وهذا دليل على إن هناك علاقة بين معوقات تطبيق النظام الحالي في الشركة قيد الدراسة وبين معنويات، أداء، وإنتاجية الموظفين.

يستخلص من نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ثبوت فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي مفادها [هناك علاقة معنوية بين تطبيق نظام الحوافز المقترح (الدوام المستمر) وبين (معنويات، أداء، إنتاجية) الموظفين].

#### ه:- مناقشة بيانات سجلات الشركة :

من أجل إثبات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم تدقيق سجلات الشركة الخاصة

● أظهرت نتائج الاختبارات وجود علاقات ارتباطية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وكما يأتي:

● وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الوقت) والمتغيرات التابعة (المعنويات، الأداء، الإنتاجية) وعلى التوالي (٠.٥٨٤، ٠.٧٠١، ٠.٥٢٦) بمستوى معنوية (٠.٠١) مما يدل على إن مؤشرات الوقت ذات تأثير معنوي على معنويات وأداء وإنتاجية الموظفين وهذا يؤكد ضرورة إعادة النظر بالنظام الحالي.

● وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الأجور) والمتغيرات التابعة (المعنويات، الأداء، الإنتاجية) وعلى التوالي (٠، ٠.٦٣٤، ٠.٧١٩) وبمستوى معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١) مما يؤكد إن الأجور المدفوعة عن الساعات الإضافية ذات تأثير معنوي بمعنويات وأداء إنتاجية الموظفين.

● وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاستمرارية) والمتغيرات التابعة (المعنويات، الأداء، الإنتاجية) وعلى

بالمصروفات الشهرية التي تدفعها الشركة للموظفين المكلفين بإعمال إضافية مسائية وتم اعتماد بيانات شهر شباط ٢٠٠٦ لتكون عينة تقاس في ضوءها مصروفات الحوافز الشهرية الأخرى، كما تم افتراض قائمة بالمصروفات لنفس الشهر في ضوء النظام المقترح (الدوام المستمر) والذي يتيح للإدارة اختيار الموظفين الذين يكون وجودهم ضروري لإنجاز العمل.

استناداً إلى قوائم حسابات الشركة العامة لموانيء العراق والمبالغ التي تم دفعها لمدة شهر واحد (شباط) كمثل كانت المبالغ المدفوعة كالآتي :

الجدول(٥):- قائمة مدفوعات الساعات الإضافية لشهر شباط في ضوء النظام الحالي

عدد الموظفين	الميناء - القسم - الشعبة	المبلغ
90	ميناء ابو فلوس	3.236.600
58	شعبة هندسة الاتصالات	2.066.400
12	المستشار الأمني	340.200
7	قسم المخازن والمشتريات	247.800
7	مكتب شكاوى الموظفين	142.800
6	نادي الميناء الرياضي	199.200
13	شعبة الأفراد	446.580
6	قسم الشؤون الهندسية	210.000
7	السيطرة والتوجيه البحري	285.000
2	شعبة السلامة المهنية والإطفاء	84.000
26	قسم الشؤون البحرية	2.097.000
7	شعبة المشاريع	264.600
4	شعبة المسح البحري	142.800
13	مركز التدريب المهني	469.800
9	قسم الشؤون الإدارية	293.550
218	شعبة الماء والكهرباء والتبريد	7.141.650
75	شعبة الإنقاذ البحري	2.250.300
26	قسم المسافن والصناعات البحرية	798.600
9	مكتب معاون المدير العام	277.200
26	شعبة النقل	826.200
6	القسم القانوني	188.400
325	شعبة المسفن البحري	10.240.800
3	سانق المدير العام	75.600
360	ميناء ام قصر	12.946.680
210	ميناء خور الزبير	7.552.230
120	ميناء المعقل	4.315.560
المجموع	تسعة وخمسون مليون وسبعمائة وستة وأربعون الف وثمانمائة وخمسون دينار	59.746.850

ولغرض إثبات فرضية الدراسة الفرعية الثانية فقد تم افتراض المصروفات الخاصة بالحوافز لشهر شباط وفقاً لتقديرات النظام المقترح وكانت النتائج كما في الجدول(٦) أدناه.

الجدول (٦):- قائمة افتراضية لمدفوعات الساعات الإضافية في ضوء النظام المقترح

عدد الموظفين	الميناء - القسم - الشعبة	المبلغ
60	ميناء ابو فلوس	2.157.780
18	شعبة هندسة الاتصالات	641.304
12	المستشار الأمني	340.200
4	قسم المخازن والمشتريات	141.600
4	مكتب شكاوي الموظفين	142.800
6	نادي الميناء الرياضي	199.200
13	شعبة الأفراد	446.580
6	قسم الشؤون الهندسية	210.000
7	السيطرة والتوجيه البحري	285.500
2	شعبة السلامة المهنية والإطفاء	84.000
6	قسم الشؤون البحرية	185.184
7	شعبة المشاريع	264.600
4	شعبة المسح البحري	142.800
4	مركز التدريب المهني	144.552
5	قسم الشؤون الإدارية	163.085
72	شعبة الماء والكهرباء والتبريد	2.358.720
4	شعبة الإنقاذ البحري	122.860
12	قسم المسافن والصناعات البحرية	368.580
9	مكتب معاون المدير العام	277.200
26	شعبة النقل	826.200
6	القسم القانوني	188.400
109	شعبة المسفن البحري	3.434.590
3	سائق المدير العام	75.600
120	ميناء أم قصر	4.315.560
70	ميناء خور الزبير	2.517.410
40	ميناء المعقل	1.438.520
المجموع	واحد وعشرون مليون وأربعمائة واثنان وسبعون الف وثمانمائة وخمسة وعشرون دينار	21.472.825

مدفوعات الساعات الإضافية لنفس الشهر في ضوء النظام المقترح والميناء في الجدول الافتراضي حيث تحققت وفورات مالية مقدارها 38.304.025 ثمانية وثلاثون مليون وثلاثمائة وأربعة آلاف وخمسة وعشرون دينار.

يتضح من خلال المقارنة بين الجدولين أعلاه أن هناك فرق كبير في المبالغ المدفوعة حيث تظهر قائمة مدفوعات الساعات الإضافية لشهر شباط ٢٠٠٦ إن المصروفات المدفوعة كحوافز شهرية مقابل الساعات الإضافية المسائية وفق النظام الحالي مرتفعة مقارنة مع تكاليف

إن الساعات الإضافية المسائية لبعض الاختصاصات غير منتجة لان الدوام الصباحي كاف لإنجاز مهمات تلك الاختصاصات مما يجعل المبالغ المدفوعة لقاء العمل المسائي في تلك الاختصاصات هدرا بدون مقابل.

إن أجور الساعات الإضافية وفق النظام الحالي متساوية لجميع الاختصاصات مما يشير مشاكل لدى بعض الأقسام الفنية خاصة لسبب طبيعة عملها التي تتطلب بدل خطورة.

ج - نظام الحوافز الحالي يشمل بعض الموظفين الذين لا ضرورة لتواجدهم في الساعات المسائية وبالتالي فإن المبالغ المدفوعة لهم تكون بدون مقابل في حين يحرم البعض الآخر من الذين لديهم رغبة في العمل وهناك حاجة فعلية لعملهم بسبب بُعد محل سكنهم عن موقع العمل.

د- شعور الموظفين غير المشمولين بالساعات الإضافية بسبب بعد محل سكنهم أو عدم قدرتهم الالتحاق بالدوام المسائي لظروف أمنية بالإحباط مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم.

هـ- يؤدي انخفاض معنويات الموظفين إلى انخفاض أدائهم حتى في الدوام الصباحي مما يؤثر سلباً على الأداء العام للشركة.

و- هناك ارتفاع بالمصروفات الخاصة بالحوافز المدفوعة لقاء الساعات الإضافية حسب النظام الحالي.

## ثانياً :- التوصيات

توصي الدراسة بتعديل نظام الحوافز الحالي ( الساعات الإضافية المسائية) واستخدام نظام الحوافز المقترح ( الدوام المستمر) وذلك للمبررات الآتية:-

إن النظام المقترح يؤدي إلى اختيار الموظفين الذين تكون الشركة بحاجة لهم اختياراً دقيقاً إذ

إن الوفورات المتحققة جراء تطبيق النظام المقترح تأتي من عدة أسباب منها :

• إن النظام المقترح (الدوام المستمر) يتيح للشركة الاختيار الدقيق للموظفين الذين يكون وجودهم ضروري لإنجاز العمل.

• تأسيساً على النقطة أعلاه سيتم تقليص عدد الموظفين الذين سيكلفون بالعمل الإضافي المسائي.

• إن تقليص عدد الموظفين يؤدي إلى تخفيض المصروفات المدفوعة.

• سوف يشعر الموظفين الذين يقع عليهم الاختيار علاوة على ذلك بأهميتهم وبالتالي زيادة اندفاعهم نحو العمل مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء.

• وجود الموظفين المناسبين سوف يؤدي إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

يستخلص من النقاط أعلاه ثبوت فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي مفادها(يحقق النظام المقترح(الدوام المستمر) وفورات اقتصادية للشركة).

وبهذا تثبت فرضية الدراسة الرئيسة التي مفادها (هناك إمكانية لتطبيق نظام الحوافز المقترح (الدوام المستمر) في الشركة العامة لمواني العراق).

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً :- الاستنتاجات

تمخضت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات التي أوضحت إن نظام الحوافز المستخدم حالياً في الشركة المعتمد على الساعات الإضافية المسائية يعاني من قصور في محاور عديدة منها :-

- ٥- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).
- ٦- عادل جودة، (الحوافز)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٧- العزاوي، نجم، مدخل إلى الإدارة، البصرة، ١٩٨٦ .
- ٨- القريوتي، محمد قاسم، أسلوب التنظيم، عمان، مطبعة البتراء، ١٩٨٩.
- ٩- ناجي، كاملة معين، نظم الحوافز في المنشأة الصناعية، بغداد، الجامعة المستنصرية ١٩٧٥ .

١ الوسط الفرضي = ٣ وهو وسط المقياس الخماسي

المتكون من خمس درجات أي من (5-1)

### ثانياً- المصادر الأجنبية

- 1-Anthony,A/Human Resources management: strategic Approach/ 3<sup>rd</sup> ed/ Harcourt Brace Co. USA/1999.
- 2-Boecker, B & Grenhavl, V./the impact of Human Resources management on organizational performance: progress&progress&prospect.
- 3-DeNisi, s & Griffin, /Human Resources Management / Houghton miffin co./USA/2001
- 4-Flippo, s/ personnel management/prentice hall co./1988.
- 5-koontz, et ,al/management/ prentice Hall co. u.s.a/1985.
- 6- Noe , Raymond .et ,al/Human Resources man Gaining competitive advantages,lrwin co 1996.
- 7- Torrington , D .& Hall .L ./Human Resources management/ prentice Hall co./USA/1998
- 8-Wrig.L./strategicManagement concepts prentice Hall co./USA/1995
- Academy of management journal ,Vo1,39,No.4 pp.779- 798/1996.

يتم ذلك بتوصية من المدير المباشر وليس كل من يستطيع الحضور .

ب - إن النظام المقترح يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين خاصة الذين يشعرون بالغبن نتيجة عدم تمكنهم من ممارسة أعمالهم لبعدهم محل سكنهم وفقدانهم فرصة الالتحاق بوظائفهم مساءً.

ج -ارتفاع معنويات الموظفين الذين يتم اختيارهم بشكل دقيق يؤدي إلى زيادة جودة الأداء الفردي والعام للشركة.

د- إن ارتفاع معدل جودة الأداء سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين.

هـ - إن النظام المقترح يؤدي إلى خفض بالتكاليف استناداً إلى الفرضية الفرعية الثانية إذ يؤدي ذلك إلى خفض التكاليف بمقدار (38.304.025 ) ثمانية وثلاثون مليون وثلاثمائة وأربعة آلاف وخمسة وعشرون دينار شهرياً .

### المصادر

#### أولاً:- المصادر العربية

- ١- إسماعيل صبري، دراسات في الأفراد، القاهرة، دار المعارف ١٩٧٦.
- ٢- الجمعي، فؤاد محمد، الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الأفراد، جامعة الموصل، ١٩٨٧.
- ٣- الحملاوي، محمد رشاد، نظم الحوافز في الدولة الاشتراكية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٤- السلمي، علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف ١٩٦٧ .

