

العنوان:	اقتصاديات الحوافز : دراسة مقارنة
المصدر:	الإدارة
الناشر:	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	درويش، عبدالكريم أبو الفتوح
المجلد/العدد:	مج 2, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1969
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	78 - 87
رقم MD:	304370
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الاتحاد السوفيتي، الحوافز، الكفاية، العدالة، المساواة، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/304370

اقتصاديات الحوافز

د. عبد الكريم درويش *

ان ما أسفرت عنه خبرة التطبيق بالنسبة لنظم الحوافز في السنوات الماضية قد أظهرت عددا من المشكلات التي تتبع أساسا من الخلط بين مفاهيم الكفاية ، ومفاهيم العدالة . واذا كان تصميم أى نظام للحوافز يحابى - بالدرجة الاولى - اعتبارات الكفاية ، إلا أنه عند التطبيق كثيرا ما تواجه الإدارة مواقف تضطر فيها الى تغليب اعتبارات العدالة . تلك العدالة التي تقرم على مبدأ المساواة دون تمييز . أو تفرقة . لقد ورث مجتمعنا من عهود ما قبل الثورة ، رواسب سيكولوجية جعلته يعتقد أن الكفاية تعنى المحسوبية والمحاباة ، وأن الأمل في نظام يقوم على المساواة .

واذا كان هدف الإدارة في كل مشروع هو العمل على تنميته وتحسين اقتصادياته فان إحدى الوسائل التي يمكن اتباعها هي تطبيق نظم الحوافز، التي تحرك دوافع العمل لدى العاملين وتكافئ المنازين ، كل على قدر إنتاجه .

في الصفحات التالية يعرض الكاتب دراسة مقارنة لدور الحوافز المختلفة في كل من الجمهورية العربية المتحدة والاتحاد السوفيتي، والكاتب إذ يناقش هذا الموضوع إنما يتعرض للحوافز من جوانبها القومية والسياسية مع سرد بعض الجذور التاريخية لدوافع العمل لدى العاملين بالحكومة والقطاع العام ليظهر أثر كل هذا على الاقتصاد القومي .

الاتجاه يصبح الفرد ملزما بأن يفعل ما يكلف به بالطريقة التي حددت له سلفا ، حتى تأتي النتائج وفق ما أمكن التنبؤ به .

وهذا الاتجاه في التركيز على أهمية الترشيح الكامل لعملية الإنتاج ، مع تجاهل الدور الذي تلعبه القوى البشرية داخل المنظمة ظهر في كل من القارة الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين . فحين كان تابلور مشغولا بالإدارة العلمية ، كانت نظريات ماكس ويبر تأخذ مكانها في ألمانيا . وهو أول من وضع نظرية للبيروقراطية قوامها الاهتمام بالهيكل الرسمي للتنظيم والقواعد المحددة ، دون الالتفات الى القوى البشرية التي تعمل داخل التنظيم . وقد كانت نقطة الضعف هذه مركزا لتجمع النقد الموجه الى نظريته .

ان المنهج العلمي التنظيمي في الإدارة ، الذي نادى به فردريك تابلور يهتم بالتنظيم الرسمي وبالاجراءات والخطوط والنظم المتبعة في المنظمة . ويركز هذا المنهج أساسا على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق اتباع الطرق والاساليب العلمية والرسمية التي تمكن من التحكم في الامكانيات المتاحة - مادية وبشرية - والسيطرة عليها من أجل الزيادة المطردة في الانتاج . وتمشيا مع هذا

* مدير معهد تدريب ضباط الشرطة .
دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة من
جامعة نيويورك . عضو مجلس إدارة معهد
الإدارة العامة .
اشترك في عدة مؤتمرات : عن الإدارة
والتنظيم والرقابة في الدول العربية والإفريقية
والقاهرة .
« له مؤلفان البيروقراطية والاشتراكية »
« أصول الإدارة العامة » .

وكان من الطبيعي أن يظهر رد فعل لهذا الاتجاه العلمي التنظيمي البحث في دراسة المنظمات

من حوافز • وما دامت الحوافز مطمعا هاما
لجميع القوى العاملة بالمنظمة ، فهي تخلق
جوا تسود فيه المنافسة للوصول الى
درجات الامتياز والتفوق •

ويترتب على ما تقدم بضع نتائج :

النتيجة الاولى

أن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة
والمنصب يؤدي الى اتجاه المنظمة نحو النمو
والتوسع • وربما كانت الحوافز هي الاساس أو
المبرر لتضخم المنظمات ، صناعية كانت أم تجارية
أم سياسية • فالنمو يعنى فرصا أكبر لتوفير معظم
أنواع الحوافز ، ولذا ينظر الى كبر حجم المنظمة
على أنه يتيح فرصا أوسع للحوافز ، ويلاحظ هنا
أنه مالم تكن المنظمة ناجحة فان نموها قد يؤدي الى
القضاء عليها ، مادام النمو يؤثر عادة في الاهمية
الاقتصادية للحوافز نتيجة لتأثيره في كفاية وفعالية
المنظمة •

النتيجة الثانية

أن المنظمات الصناعية الضخمة تنمو فيها
اتجاهات تسلطية تظهر في شكل تعليمات وأوامر
تفدها بكل دقة • وهى بذلك لا تساعد على تنمية
روح الابتكار لدى العاملين • ويزيد من قوة هذه
الحقيقة أن الانتاج الضخم المستمر •

Mass Production

يقوم على أساس تكرار عمليات نمطية في
اطر تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة ، وهذا قد
يعوق تنمية المهارات الفنية والادارية • وبذلك
تتضاعل فرص الاشخاص الذين لديهم استعداد
للتقدم ويصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل
العقبات المشار اليها •

النتيجة الثالثة

أنه ينبغى على نظم اختيار الاصالح للمتعيين
والترقى والمكافأة ، أن توزع الحوافز على أساس
جهد الفرد فى الانتاج ، ومدى اسهامه فى تحقيق
اهداف المنظمة • وهذا هو أساس اهتمام المنظمات
بالحوافز المادية وغير المادية •

البشرية ، وأن تظهر النظريات الانسانية التى
سادت فى الفترة ما بين عامى ١٩٣٨ ، ١٩٦٠ •
وجوهر هذه النظريات انه من الممكن تحقيق أهداف
المنظمات وزيادة انتاجيتها ، ودفع الفرد الى
العمل ، ليس فقط عن طريق دراسة التنظيم الرسمى
وتحديد الاعمال والخطوات وقياسها ، وانما أيضا
بإشباع رغبات الفرد وتلبية حاجات أساسية لديه ،
سواء كانت هذه الرغبات وتلك الحاجات نفسية أم
اجتماعية (١)

ويثور التساؤل عن الطريقة التى يمكن بها حمل
الفرد على المساهمة والتعاون فى العمل بأقصى
طاقة ممكنة • والملاحظ أنه يمكن الوصول الى ذلك
عن طريق توفير الحوافز المختلفة ، المادية وغير
المادية ، والايجابية والراعدة • بيد أنه يحدث فى
بعض الاحيان أن تكون المنظمة بطبيعتها عاجزة عن
تقديم الحوافز الموضوعية التى تدفع الفرد الى
العمل • ويصبح البديل الوحيد فى هذه الحناة هو
التأثير على الفرد بهدف تغيير اتجاهاته • ففى
المنظمات الصناعية والتجارية يكون للحوافز
أثرها فى تحريك طاقات العاملين وشحذ همهم من
أجل زيادة الانتاج • بينما فى المنظمات السياسية
والخيرية والدينية يكون الاهتمام مركزا أساسا
على عملية الاغراء والتأثير فى الاتجاهات •

ومن الواضح أن هناك صعبا مرتبطة بالوصول
الى تقدير نوع الحوافز الضرورية ، وتجنب
الحوافز المتعارضة ، وتوفير طرق اغراء وترغيب
مؤثرة • وأن تقرير نوع ومدى الحوافز والمرغبات
الفعالة والممكنة أمر فى غاية الحساسية والتعقيد
الى درجة تجعل من المتعذر تقرير نظام محدد سلفا
للحوافز قبل تطبيقها • أو محاولة التعميم بالنسبة
لجميع المنظمات •

وثمة حقيقة أخرى ، وهى أن نظام
الحوافز أقل عناصر الإدارة استقرارا
ما دامت العوامل الخارجية والظروف
المحيطة بالمنظمة تؤثر فيما يمكن أن تقدمه

(١) من أقيم الدراسات فى هذا الصدد مكتبه بنيس • ، انظر
«Revisionist theory of Leadership» (Harvard Business Review, January — February, 1961).

المادية مجالها الفسيح ، لان الفرد يتوقع من منظّمته أن تشبع حاجاته البيولوجية الاساسية ، كالحاجة للطعام والسكن والملبس ، الى جانب الميزات وظروف العمل المادية المناسبة التي يمكن أن تؤدي الى زيادة الانتاج .

وقد سارت وجهة النظر التقليدية على اعتبار أن العامل كائن اقتصادي ، أهم ما يدفعه الى العمل والانتاج هو حافز الاجر ، ولهذا انصرف جانب كبير من الاهتمام عندنا الى تطبيق نظم المكافآت سواء عن طريق الاجور التشجيعية أو المساهمة فى الارباح .

على أن حصيللة التجارب والبحوث العلمية قد أجمعت على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ، ومالم تساندها أنواع أخرى من الحوافز ، فإن آثارها لن تتعدى مجرد اشباع الحاجات البيولوجية لدى الافراد . ومن ثم فإن الحوافز المادية تصبح ضئيلة الاثر بعد حد الاشباع المناسب لهذه الحاجات . ولذلك نجد أن أغلب الناس لا يسعون لزيادة العمل أو زيادة الانتاج للحصول على مكاسب مادية اضافية ، وبهذا يتعذر حفزهم ماديا على الاسهام فى الانتاج الا بقدر معين من جهودهم .

ويؤكد هذا أن عددا كبيرا من المنظمات القوية قائمة بالرغم من أن الحوافز المادية - فوق حد الكفاف - غير موجودة كلية أو غير متوافرة تماما . فالمنظمات العسكرية مثلا عادة ما تنقصها الحوافز المادية ، كما أن معظم المنظمات السياسية لا تعتمد على هذه الحوافز ، فى حين تستبعدها المنظمات الدينية كلية .

أما بالنسبة للعامل فالحوافز المادية وحدها ضئيلة الاثر مالم تعزز بحوافز أخرى . ففاعلية الاجر مثلا كحافز على العمل تتوقف على علاقة الاجر بعوامل أخرى . بحيث يتعذر أن نقيم أثر الاجر وحده كتغير . فقد اتضح مثلا أن العامل يهتم بالفرق فى الاجر بينه وبين زملائه أكثر مما يهتم بمستوى أجره شخصيا ، لان العمال يعتبرون

على أنه ينبغي ادراك أن المنظمة التي تعتمد على الحافز المادى كأساس لدفع العمل واطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ، سوف تعجز عن الاستمرار فى هذا الاتجاه مالم يمكنها تعويض ما تقدمه من مال أو مزايا مادية . وهذا عامل اقتصادى هام فى موضوع الحوافز يجب التنبه اليه .

النتيجة الرابعة :

أن هناك اعتقادا له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي الى انخفاض مستوى جودة الانتاج . وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية أن توفر الى جانب نظام الحوافز نوعا من الرقابة يضمن احتفاظ الانتاج بمستوى الجودة المقرر . فبهذه الطريقة يحقق الانتاج العائد المناسب الذى يساعد بدوره فى منح المزايا الاضافية .

بعض أبعاد موضوع الحوافز فى الجمهورية العربية المتحدة

ان الرغبة فى تحقيق مجتمع الكفاية والعدل ، تعنى تحقيق مجموعة كاملة من الاهداف المترابطة للتغيير الاقتصادى والاجتماعى . والانتاج فى مقدمة العوامل المؤثرة فى الموقف الاقتصادى فى مجتمعنا . وحينما نربط موضوع الانتاج بالحوافز نجد أن الثورة استحدثت عددا مناسبا منها ، فى مقدمتها تحديد حد أدنى للاجور ، ومشاركة العمال فى الارباح ، وتخفيض ساعات العمل وتحديد اداخل التأمينات بصورها المختلفة . هذا الى جانب الحوافز المعنوية التي تستهدف الارتقاء بقيمة العامل والاعتراف بقدرته وأهميته . من ذلك أن عضوية التنظيم السياسى ومجلس الامة أصبحت مناصفة بين العمال والفلاحين وجميع الطوائف الاخرى بالمجتمع .

والتساؤل الان هو الى أى حد أنتجت الحوافز عندنا ثمرتها ، وما هى نقاط الضعف فيها ، وما هى الشروط التي تجعل مثل هذه الحوافز تؤثر بفاعلية أكبر وأعمق ، وإلى أى آفاق جديدة يمكن أن تنطلق ؟

أولا : الحوافز المادية

فى ظل النشاط الاقتصادى الحر يكون للحوافز

فروق الاجور رموزا للفروق الاجتماعية * .
كذلك قد ينعدم حافز الاجر اذا تعارض مع
حاجة العامل للامن والاستقرار ، وسيطر عليه
الشعور بالخوف من الفصل أو التوفير ، كما يحدث
في اوقات الكساد . وقد يأخذ العامل زيادة الاجر
على أنها قضية مسلمة — فلا يكون لها تأثير كحافز
مالم تقترن مباشرة بعمل ممتاز أداه أو مجهود غير
عادي بذله .

وليس من شك في أنه توجد حوافز أخرى لها
تأثير أكبر وقوة دفع أعلى بالنسبة لبعض
العاملين . ولعل هذا يفسر استمرار كبار المنفذين
عندنا في بذل طاقاتهم في العمل ، وربما باننتاجية
أعلى ، بالرغم من تخفيض بدل التمثيل الذى
يتقاضونه ، لان الذى يحفزهم على العمل فى
تقديرهم شيء أهم من العائد المادى الذى
يتقاضونه ، وهو الحافز السياسى والاجتماعى
باعتبارهم ينتمون لفئة القادة فى المجتمع .

وبالنسبة للحوافز عن طريق الاشتراك فى
الارباح . فمن المسلم به أن لهذا النظام مزايا
نجلها فيما يلى :

١ - ربط المصالح الذاتية للعامل بمصلحة
المشروع وبأهدافه ، وبذلك تنمو لدى العامل مشاعر
الولاء للعمل .

٢ - أن يشعر العامل بمشاركته فى ربح أسهم
فى تحقيقه ، وهذا يحفزه من جديد لزيادة الانتاج .

٣ - أن العامل الذى يشترك فى الحصول على
الربح ، ويزداد شغفه بعمله يتفوق فيه .

٤ - أن العامل لا يتحمل أية أعباء مالية اضافية
اذا لم تحقق المنظمة ربحا .

والى جانب هذه المزايا تبدو نقاط ضعف فى
نظام الاشتراك فى الارباح ، أهمها ما يأتى :

١ - أن العامل مجهوده محدود فى زيادة أرباح
المنظمة ، حيث تتدخل عوامل أخرى هامة تؤثر فى
الربح .

وقد يحدث أن يبذل العامل جهدا كبيرا ، ثم
ينضح أن المنظمة لم تحقق ربحا ما يمكن توزيعه
عليه .

٢ - مضى فترة طويلة من الوقت بين أداء العمل
بامتياز وبين تسلم الارباح ، بحيث لا يشعر العامل
برابطة السببية بينهما .

٣ - عادة ما تتحول نظرة العامل الى نصيبه فى
الارباح على أنه جزء من الاجر . وفى كثير من
المنظمات يأخذ توزيع الارباح صفة الاستمرار ،
بحيث تفقد أثرها كحافز ماضى .

نخلص مما تقدم أنه يمكن الحصول على مزيد
من تعاون العاملين ونتاجهم فى ظل نظام الحوافز
المادية ، كالمشاركة فى الأرباح والمكافآت وزيادة
الاجور . على أن تتناسب هذه الحوافز مع طبيعة
العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التى أمكن
الحصول عليها . وأن يمنح الحافز فى الوقت
المناسب لتكون له آثاره المرجوة . على أن يدرس
موضوع الحوافز المادية فى كل منظمة على حدة ،
وتقرر الحوافز نتيجة لهذه الدراسة التى تأخذ فى
اعتبارها طبيعة المشروع ، ونوع الانتاج ومخاطر
العمل ، وأثره فى الاقتصاد القومى . ومدى أهميته
السياسية والاجتماعية وما الى ذلك .

ويلزم أن تتأكد المنظمة من أن تقديم الحوافز
المادية ليس عبئا عليها ، وانما تسهم هذه الحوافز
ونائجها فى تحقيق كسب اقتصادى للمشروع .

ثانيا : الحوافز غير المادية :

لقد دلت البحوث العلمية على أن مجموع
الدوافع التى تحكم وضع نظام للحوافز تنقسم الى
قسمين :

القسم الاول : دوافع الامن والاستقرار . وهى
تمثل الحاجة الى الاستقرار فى العمل ، والأطمئنان
على المستقبل وعلى المركز ، وعلى العلاقة مع
الرؤساء ، وعلى المكانة الشخصية .

القسم الثانى : دوافع الانجاز . وتمثل الحاجة
الى الانتاج والتفوق فى الأداء ، والى التقدير ،

والى الاعتراف بالوجود وبالفضل بناء على الانتاج الممتاز .

يلاحظ أنه وان كانت هاتان المجموعتان من الحاجات متداخلتين ، الا أن المجموعة الاولى ، وهى مجموعة حاجات الامن والاستقرار ، لا تستهدف مباشرة حفز العاملين على العمل ، وانما هى أساس يتعذر بدونه النجاح فى حفزهم على العمل وزيادة الانتاج وتحسينه . وبعبارة أخرى يتعين أولا العمل على اشباع هذه المجموعة من الحاجات لكى يمكن الوصول بالمجموعة الثانية ، وهى حوافز الانتاج ، الى اعلى مستوياتها لان الاهتمام باعداد النظام الذى يوفر الامن والطمأنينة للعاملين ، دون الاهتمام بالمجموعة الأخرى من الحاجات يؤدي الى التواكل والدعة .

ويبدو اننا فى الجمهورية العربية المتحدة ، وتحت ظروف التغيير الاجتماعى السريع ، قد انصرف اهتمامنا فى المقام الاول الى اشباع حاجات الامن والاستقرار . وفى كثير من الاحيان بدرجة تتجاوز تحديات حاجات الانجاز (١) ومن الواضح أن الإبقاء على الاعداد الزائدة على حاجة العمل ببعض المنظمات ، وسياسة تعيين الخريجين بالجملة تؤكد هذا الاتجاه . ومن المؤكد أن عدم وجود سياسة معدلات للاداء بمعظم الوحدات الانتاجية وعدم وجود سياسة لتقييم العاملين على أساس مثل هذه المعدلات ، كلها عوامل تركز مشاعر الامن والاطمئنان المتزايدة لدى العاملين دون أن تمتحن قدراتهم أو تتوافر الحوافز التى تتحدى امكانيات الانتاج لديهم .

ومن ثم نجد أن الشكوى — سواء بالقطاع العام أو بالحكومة تنصب فى أغلب الاحيان على

اتجاهات التواكل والسلبية واللامبالاة لدى العاملين . لانهم يشعرون بمزيد من الطمأنينة يجب تحديات حوافز العمل والانجاز . وهكذا تصبح المشكلة التى نواجهها هى كيف نوفّر الحوافز الايجابية التى تحرك طاقاتنا وتشبع حاجاتنا المختلفة ، جنبا الى جنب مع توفير درجة من التوفر الصحى الذى يشد اهتمامات الافراد ويحول بينهم وبين نزعات الدعة والسلبية واللامبالاة (٢) .

ويلاحظ أن العامل فى المجتمع الرأسمالى يلقى صعوبات كثيرة فى محاولة اشباع حاجات المجموعة الاولى ، أى حاجات الامن والاستقرار فى مقدمتها :

١ - اعتماد نظام التوظيف على سياسة البقاء للاصلح « Hire and Fire » الذى يعتبر تحديا مستمرا لامن العامل واستقراره ، وبالتالي لامكانياته وقدرته على الانتاج الوافر .

٢ - عدم اطمئنان العامل على مستقبله بسبب الصراع الدائم بين أصحاب رؤوس الاموال وبين العمال .

٣ - التحدى المستمر الناتج عن المنافسة بين مختلف المشروعات يجعل العمال فى سعى دائم للمحافظة على منظماتهم فى حالة تقدم وازدهار حتى لا تضار مصالحهم اذا ما قضى على المنظمة نتيجة المنافسة .

وهذا التصرف أيضا فى المجتمع الرأسمالى ، من حيث توافر المجموعة الثانية من الحوافز والصعاب التى تعترض المجموعة الاولى موضع الدراسة والبحث بالمجموعات الرأسمالية ، حيث تبذل الجهود للوصول الى نوع من التوازن الذى يحقق الامن والاستقرار للعاملين ، ومع ذلك يندفعون الى العمل والانتاج بأقصى طاقات ممكنة . (٣)

(١) ظهرت بعض نتائج هذا عندنا فى أعقاب الضمانات العديدة التى توافرت للعمال نتيجة للتطبيق الاشتراكى ، والتى استهدفت تأهيلهم ضد الفصل أو التعسف فى استعمال السلطة . وقد صاحب بداية تطبيقها ظهور بعض الظواهر فى وحدات الانتاج التى تنم عن اتجاهات سلوكية غير رشيدة . مما دعى القيادة السياسية الى حسم هذا الموضوع معلنة أنه لا مكان للعامل الانتهازى فى مجتمع الانتاج .

(٢) أحمد فؤاد شريف ، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، (القاهرة : مطابع جريدة الصباح ، ١٩٦١) .

(٣) Harlen Clevel and, A Philosophy for The Public Executive, (Syracuse Memo, 1962). PP. 6 - 9.

قاصرة عن تقديم فروع الحوافز الذى يمكن أن يشبع حاجات الافراد غير المادية ، كالفرض والمرغبات الشخصية غير المادية التى لها أهميتها فى الدفع الى التعاون والى زيادة الانتاج ، لان فرص التفوق والحصول على المنصب المرموق والمكانة العالية تفوق فى أهميتها الحوافز المادية ، وهذه الحقيقة تسرى على جميع فئات العاملين حتى فى المنظمات ذات الصبغة التجارية حيث يظن أنها ضئيلة الاثر . اذ نجد أن المال بدون المنصب أو المكانة يكون عديم الجدوى ، ومن النادر أن تقوم زيادة الأجر أو المكافأة وحدها كحافز اذا كانت مصحوبة باضعاف المكانة ، وعلى العكس من ذلك فان الافراد يتطلعون الى الترقى للمنصب الذى عادة ما يكون مصحوبا بزيادة فى الدخل المادى .

لذلك فان أسلوب الترقية الدورية وفقا لنظام الاقدمية المطلقة فى معظم الدرجات لا يمكن اعتباره حافزا فعلا يشبع حاجات الافراد الى التفوق وتأكيد الذات والتقدير ، لان المساواة القائمة بين الجميع ماداموا قد حصلوا على تقدير مرض — لا ترضى حاجات من يشعرون بالتفوق فى الاداء أو التصحية من أجل العمل . وحتى فى المجالات التى تتم فيها الترقية بالاختيار مازالت هناك اتجاهات لممارسة سياسة الضغط الوصلية . وهكذا تكون مهمة الفرد كيف يصل الى الشخص الذى يمكن أن يرقيه لا كيف يصل الى أسلوب العمل الذى يبرزه ويوصله الى درجة أعلى .

ونضيف الى ما تقدم أن نظم التقييم عندنا غير متطورة ، وانها كحافز يتحدى حاجات الفرد للانجاز غير ذات مفعول . فالتقارير السنوية لا تعبر عن واقع الحال . ويكفى أن ندلل على ذلك بأنه بالرغم من الشكوى التى تتردد عن العاملين بالدولة ، وبالرغم من ضعف إنتاجيته . وسوء أداء بعضهم ، فانه من بين مئات الالاف من العاملين

لذلك فان أسلوب الترقية الدورية وفقا لنظام الاقدمية المطلقة فى معظم الدرجات لا يمكن اعتباره حافزا فعلا يشبع حاجات الافراد الى التفوق وتأكيد الذات والتقدير ، لان المساواة القائمة بين الجميع ماداموا قد حصلوا على تقدير مرض — لا ترضى حاجات من يشعرون بالتفوق فى الاداء أو التصحية من أجل العمل . وحتى فى المجالات التى تتم فيها الترقية بالاختيار مازالت هناك اتجاهات لممارسة سياسة الضغط الوصلية . وهكذا تكون مهمة الفرد كيف يصل الى الشخص الذى يمكن أن يرقيه لا كيف يصل الى أسلوب العمل الذى يبرزه ويوصله الى درجة أعلى .

ونضيف الى ما تقدم أن نظم التقييم عندنا غير متطورة ، وانها كحافز يتحدى حاجات الفرد للانجاز غير ذات مفعول . فالتقارير السنوية لا تعبر عن واقع الحال . ويكفى أن ندلل على ذلك بأنه بالرغم من الشكوى التى تتردد عن العاملين بالدولة ، وبالرغم من ضعف إنتاجيته . وسوء أداء بعضهم ، فانه من بين مئات الالاف من العاملين

لذلك فان أسلوب الترقية الدورية وفقا لنظام الاقدمية المطلقة فى معظم الدرجات لا يمكن اعتباره حافزا فعلا يشبع حاجات الافراد الى التفوق وتأكيد الذات والتقدير ، لان المساواة القائمة بين الجميع ماداموا قد حصلوا على تقدير مرض — لا ترضى حاجات من يشعرون بالتفوق فى الاداء أو التصحية من أجل العمل . وحتى فى المجالات التى تتم فيها الترقية بالاختيار مازالت هناك اتجاهات لممارسة سياسة الضغط الوصلية . وهكذا تكون مهمة الفرد كيف يصل الى الشخص الذى يمكن أن يرقيه لا كيف يصل الى أسلوب العمل الذى يبرزه ويوصله الى درجة أعلى .

ونضيف الى ما تقدم أن نظم التقييم عندنا غير متطورة ، وانها كحافز يتحدى حاجات الفرد للانجاز غير ذات مفعول . فالتقارير السنوية لا تعبر عن واقع الحال . ويكفى أن ندلل على ذلك بأنه بالرغم من الشكوى التى تتردد عن العاملين بالدولة ، وبالرغم من ضعف إنتاجيته . وسوء أداء بعضهم ، فانه من بين مئات الالاف من العاملين

(١) تبين لنا من دراسة ٢٨٠ تقريرا سنويا نسب فيها الرؤساء ملاحظات لاصحاب هذه التقارير ، أن أجهزة الرقابة المركزية قد رأت استبعاد الملاحظات فى ٧٩ تقريرا بنسبة ٢٠ ٪ ، كما قررت تعديل الملاحظات فى ٦٧ تقريرا بنسبة ١٨ ٪ .

(٢) معهد الادارة الحامدة ، مؤتمر التنمية الادارية ١٩٦٢ / ١٩٦٤ ، وثيقة ١٥/٣ .
John Hilliard, «Some Manpower Policy in Accelerated National Development.»

ان العلاقات الانسانية الطيبة تقتضى ضرورة مساهمة الفرد فى امور المنظمة التى تهتمه ، وى اتخاذ القرارات المتصلة بعمله . وعندما يكون الانتاج جماعيا ، فانه يمكن زيادته باشتراك المجموعة فى تحديد أهدافه .

كما تهتم العلاقات الانسانية بالحوافز التى تتعلق بالذات ، وتتحدى المثل والقيم العليا لدى الافراد ، مثل الشكر ، والثناء ، وخطابات التقدير . على أنه يمكن القول بان هذا النوع من الحوافز قلما تلجأ اليه الادارة . وحينها يمارس فعليا ما يكون ذلك بطريقة شكلية وروتينية ، مما يجعله يفقد قيمته كحافز ، بل وقد يؤدي الى الضرر . فالرئيس الذى يتمادى فى التشجيع يصل بالموظف الى عدم الايمان به . وما لم يكن التشجيع مرتبطا بأداء ممتاز اوله ما يبرره فانه يصبح عديم الاثر .

ثالثا : الحوافز الرادعة (١)

الحوافز ايجابية ورادعة . الحافز الايجابى يكافىء . والحافز الرادع يتضمن نوعا من العقاب . والعقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة ، فيكون تجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع فى الخطأ أو المخالفة . ومن الحوافز الرادعة الانذار ، والخصم من المرتب ، والفصل .

ومن الناحية العلمية فان الحافز الرادع لا يحفز على العمل ، وانما هو يحذر ، وهو لا يدفع للتعاون ، ولا يعلم الأداء ، وانما يعلم كيف نتجنب العقاب ، وكيف نتحاشى المواقف التى توقع فى العقاب دون الامتناع عن العمل . فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سليمة من الناحية السيكولوجية ، ولا يؤدي الى بذل أفضل الطاقات لدى الفرد الذى عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التى لا تعرضه للفصل .

أما الحافز الإيجابي فيتحدى قسندرات الموظف على العمل ، لان فى العمل تقديرا

ومكافأة ، ولان فيه اشباعا للحاجات ، أو اعترافا بكيان الفرد وذاته وقيمة . لذلك يجب أن تستعمل الحوافز الرادعة بقدر ، والا تتخذ أساسا لتحريك العمل أو دفع الانتاج ، وخاصة أنه أيسر جدا على الرئيس اصدار قرار بالعقوبة من أن يحاول تجريب أساليب الحفز الإيجابية .

والملاحظ أن الحوافز الرادعة عندنا محدودة الفاعلية ، بالرغم من أن حاجات الامن قد أشيعت بالدرجة التى أدت الى ظهور اتجاهات الدعة والسلبية واللامبالاة . وكان يمكن فى ظل نظام فعال للحوافز السلبية أن نصل الى بعض التوازن الذى يحقق الصالح العالم .

ويمكن أن نعزى عدم فاعلية الحوافز الرادعة عندنا للأسباب الآتية :

١ - التردد فى استعمالها بسبب آثارها المادية والاجتماعية ، وذلك لاعتبارات الرحمة ، أو تحت تأثير الضغوط المختلفة .

٢ - اتجاه بعض الرؤساء نتيجة لظروف التغيير الاجتماعى الى عدم استعمال الحوافز الرادعة منعا لاثارة المشكلات واثيرا للسلام .

٣ - ضيق نطاق السلطة التى يتمتع بها بعض الرؤساء فى توقيع العقوبات على العاملين .

٤ - مضى فترة زمنية طويلة بين وقت اكتشاف الاهمال أو المخالفة وبين توقيع العقوبة .

٥ - الميل الى استعمال الحوافز الرادعة للعقاب وليس للإصلاح .

٦ - عدم وجود معدلات أداء فردية وجماعية فى مجالات العمل المختلفة .

الحوافز فى النظام السوفيتى

أحد الفروق الاساسية بين الحوافز فى المجتمع الاشتراكى والمجتمع الرأسمالى أن معظمها فى

(١) يطلق عليها أحيانا « الحوافز السلبية » ، وفي رايان هذه النسبية لا توضح المفهوم الحقيقى للحوافز الرادعة .

النوع الاول حوافز خارجية ، حيث يتطلع الفرد الى القيادة والحكومة والدولة لتوفير الحوافز . في حين أنه في المجتمع الرأسمالى تكون معظم الحوافز داخلية نابعة من الفرد ومن آماله وتطلعاته وطموحه . وهذا لا يعنى أنه لا يوجد في المجتمع الاشتراكى مكان للحوافز الفردية ، وانما المقصود أن الحوافز الخارجية لها المكان الاول هناك .

وفي الاتحاد السوفيتى يعظم أثر الحوافز الخارجية التى توفرها الدولة والحزب للفرد . ونعرض هنا جانبا منها :

١ - فى مقدمة الحوافز الخارجية التى تستهدف تكثيل ولاء الشعب السوفيتى وجهوده والتى تسهم فى نمو وازدهار الاتحاد السوفيتى عدد من المبادئ والشعارات الهامة الهادفة الى حفز الجهود واستنهاض الهمم ، والتى يرددها القادة فى الاتحاد السوفيتى عادة . وفى مقدمتها المبدأ القائل بسيادة طريقة الحياة السوفيتية وتفوقيا . وأن المجتمع السوفيتى قد اكتشف طريقه للتقدم نحو التصنيع والبحث العلمى ، وأنه لنمو الدولة ولاستمرار ازدهارها يتعين على كل فرد أن يستمر فى أداء الموكل اليه بتفان ، وبالطريقة التى حددتها الدولة .

٢ - يتمتع القادة والمديرون السوفييت بسلطات متعددة واسعة . والسلطة فى ذاتها حافز قوى للمدير السوفيتى الطموح . ومع أن هذا المبدأ يسرى أيضا فى المجتمع الغربى ، الا أن السلطات التى تتمتع بها الادارة فى الاتحاد السوفيتى أكبر منها فى الدول الغربية .

٣ - والى جانب هذا يوجد نوع آخر هام من الحوافز الخارجية يوفره النظام الاقتصادى السوفيتى .

فقد كان السوفيت فى مقدمة الشعوب التى لجأت للتخطيط القومى . فوضعوا خطة خمسية مع

تحديد مراحل أنجاز سنوية . وأنتخطيط بهذه الصورة حافز فى ذاته . فالعامل الذى يعدل فى اطار خطة يتطلع دائما للامام ليرى ما أمكن انجازه ، ويحس بتحدى العمل وبلذت الشعور بالانجاز وبمشاركته فى تحقيق المرحلة التى تمت . وهكذا يدرك العامل أنه عنصر هام وحيوى للسباق الكبير نحو التصنيع ومنافسة الغرب فى جميع المجالات . وهذا على خلاف الحال فى الاقتصاد الحر الذى لا يربط نفسه تماما بسباق مع الدول الاخرى بقدر ما يهتم بظروف السوق فى ظل نظرية العرض والطلب .

هذه هى الحوافز الاساسية الخارجية التى يوفرها المجتمع السوفيتى بما يتواءم مع أهدافهم القومية . والى جانب ما تقدم توجد حوافز للمديرين يمكن تطبيقها فى الصناعة . وهذا النوع بالذات من الحوافز كان موضع اهتمام القادة وكبار المسئولين السوفيت خلال السنوات الاخيرة .

١ - وضعت القيادة الاساسية فى الاتحاد السوفيتى حوافز تمكن الممتازين من المديرين من الوصول الى مناصب المسئولية الكبرى . ومع ذلك فالقيادة السياسية لا تترك القيادة الادارية دون رقابة . فوضعت أنواعا محكمة من الرقابة على المشروعات تحت اشراف الوحدات المحلية للحزب الشيوعى .

ويدخل فى هذا النوع من الرقابة تحديد أهداف تفصيلية للانتاج ، وتخصيص حصص المواد الخام وشبه الخام ، والتحكم فى القوى العاملة ، وتخصيص الاعتمادات المالية والرقابة على الاسعار ، والتفتيش على الاداء .

٢ - يقدم الحزب أيضا مرتبات سخية للمجموعة القيادية حسب مستويات الاجور فى الاتحاد السوفيتى . والواقع أن الفرق بين متوسط أجر العامل وأجر المدير فى الاتحاد السوفيتى أكبر منه فى الولايات المتحدة الامريكية . وجزء كبير مما يحسد عليه المدير يتمثل فى مزايا عينية كشقة أو

منزل ريفي ، واستعمال سيارة خاصة ، وتذاكر السفر ، ودفاتر للنفقات الجارية ٠٠٠ وما إليها .

٣ - الى عهد قريب كان تقييم المدير في المشروع السوفيتي يتم على أساس مدى النجاح في انجاز أهداف المشروع المادية ، وهذا يعنى أن تكاليف الانتاج ومدى جودته كانت عوامل ثانوية بالنسبة للإدارة الروسية .

٤ - الدولة في الاتحاد السوفيتي هي أكبر منتج . وباعتبارها كذلك فهي تملك تنظيما اداريا ضخما متعدد المستويات . والارتباط واضح جدا بين العمل السياسى وبين الإدارة ، والمديرون في الواقع هم أعضاء الحزب الشيوعى . وتحديد الأهداف ومناقشة السياسة العامة للانتاج وتطويره ٠٠٠ كل هذه أمور تتم مناقشتها فى الحزب . وتحدد اللجنة الحكومية للاجور والمرتبات بالاتحاد السوفيتي جداول المرتبات (١) وتأخذ اللجنة في اعتبارها بضعة معايير هامة فى مقدمتها مدى أهمية الصناعة للدولة ، بمعنى أن أعلى المرتبات تدفع للعاملين فى الصناعات الثقيلة والصناعات الخفيفة لا فى السلع الاستهلاكية . وعلى هذا الأساس فالمرتبات فى صناعة الفحم والتعدين وصناعة الآلات الثقيلة أعلى منها فى غيرها . وهذا حافظ هام .

٥ - تختفى فى الاتحاد السوفيتي منافسة السعر . فالحكومة هي المشتري الوحيد لمعظم الانتاج هناك ، وهذا يعنى أن تقييم عمل المديرين أمر سهل غير معقد . فبينما فى الولايات المتحدة نجد أمورا كثيرة مثل حساب التكاليف ، ودرجة الجودة ، والربح ، والعائد على المستثمر ، وكمية الانتاج ، والعلاقات الصناعية ، والفكرة السائدة عن المشروع ٠٠٠ وكلها عوامل تؤخذ فى الحسبان عند تقييم الإدارة ، نجد أن هدف المدير السوفيتي واضح ومحدد جدا .

وهذا يعنى أن هدف المدير السوفيتي أسهل ، وقوته الحافزة أكثر تأثيرا وفعالية .

٦ - وإلى جانب هذه الحوافز الإيجابية ، يوفر النظام السوفيتي عددا من الحوافز السلبية . فالمدير الذى يخفق فى الإدارة ، أو فى تحقيق أهداف الانتاج ، قد يفقد منزله الخاص ، وقد يتعرض للفصل أو الى النقل الى وظيفة أخرى فى مصنع أقل مستوى .

فإذا كان الاخفاق مرتبطا بمخالفة القانون ، فقد يؤدى الى سجن المدير أو غرامته ، وقد يطرد من عضوية الحزب الشيوعى التى تعنى نهاية مستقبله الوظيفي كمدير .

تطوير نظام الحوافز فى الاتحاد السوفيتي :

من الواضح أن نظام الحوافز فى الاتحاد السوفيتي يركز أساسا على زيادة الانتاج ، وهو هدف محدود ، وخاصة حينما تكون زيادة الانتاج على حساب الجودة ، وتكون الرغبة فى الحصول على المكافأة غير متفقة مع الصالح العام . ولذلك عمدت اللجنة المركزية للحزب الشيوعى منذ بضع سنوات الى الاهتمام بموضوع الكفاية الانتاجية . وقد وضعت فعلا خطة لاصلاحات محددة تتضمن ما يأتى :

١ - ربط المكافأة التى تصرف للمديرين بتكاليف الانتاج . وفى حالات ربطها بمدى جودة الانتاج . والعدول عن صرف المكافآت على أساس الهدف الكمي للانتاج وحده .

٢ - ولتشجيع البحث العلمى والتنمية عن طريق استخدام أحدث الامكانيات والمخترعات ، تقرر ألا يتحمل المشروع نفقات الآلات والبحوث والتجارب حتى توتى ثمارها بالنسبة للانتاج . على أن ينشأ اعتماد خاص بدار من موسكو ، وينفق منه فى هذا الصدد . وإلى جانب ما يحققه هذا التنظيم من تخفيض فى نفقات الآلات والمعدات الجديدة فان له آثاره فى تطوير الانتاج وترشيد عملياته .

٣ - تخصيص مبالغ كبيرة لكفاية العاملين فى المشروعات التى تتصل مباشرة بما يسمى « ابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة » .

وتقدر هذه المكافآت بطريقة حسابية معقدة يدخل فيها حساب تكلفة ادخال الوسائل والاساليب التكنولوجية الحديثة .

٤ - تدفع هذه المكافآت مرة كل ٣ أشهر بدلا من دفعها فى نهاية كل شهر أو كل سنة

٥ - تخصيص ما يوازي ٢٠ فى المائة على الأقل من دخل المشروع للانفاق منها على التطوير الحديث ، والتجديد الذى يرى ادخاله على العمل . ويسمى هذا المبلغ « اعتماد المشروع » .

ويلاحظ أن هذه الحوافز الهادفة الى تنمية التقدم التكنولوجى والكفاية الادارية فى المشروعات الانتاجية - برغم أهميتها - ليست نهاية المحاولات التى تلجأ اليها الادارة السوفيتية لدفع الانتاج وتقدمه وتطويره .

خاتمة :

ان العرض المتقدم لموضوع الحوافز فى حاجة الى مزيد من الدراسة . وثمة حقيقة هامة بالخلفية التاريخية والسياسية للحوافز فى الجمهورية العربية المتحدة . فلا يخفى أن معظم العاملين بالقطاع العام كانوا الى وقت قريب يعملون فى مشروعات اقتصادية مختلفة يمتلكها الاجانب

ويعمل المواطنين بقطاع الاعمال . وفى ظل هذا التنظيم الاقتصادى كان صاحب العمل هو المستفيد والمستغل . ولم يكن لدى العمال أى حافز سياسى أو قومى يدفع الى زيادة الانتاج .

وبالنسبة للعاملين بالحكومة ، كانت هناك دائما فوارق بينهم وبين فئة الحكام ، وتفصلهم مسافات سياسية واقتصادية واجتماعية شاسعة . وكان الموظف يشعر بأن نظام التوظيف فاسد ، وأن العالوة والمكافأة والترقية أمور تتدخل فيها عوامل لا تمت الى اعتبارات الكفاية بصلة . ولم تكن الحكومة بقدرة على خدمة الاهداف القومية تلك الاهداف التى عادة ما كانت تحدها المصالح الاستعمارية .

وهكذا ورث كل من القطاع العام والجهاز الحكومى هذه الاتجاهات السلبية لدى العاملين بهما . تلك الاتجاهات مبعثها عدم شعور هؤلاء العاملين فى الماضى بأى حافز سياسى أو قومى فى عملهم . وتغيير هذه الاتجاهات لا يحدث عادة بين عشية وضحاها ، وهو مهة وطنية وسياسية كبرى

من العمل - مهما تكن نظريتنا - استنادا الى عقيدتنا فى قدرة القائد غير المنظور والولاء لهذا القائد غير المنظور يكسبنا أقوى رابطة ممكنة توحدنا ، ويخلق حماسة لا تستند الى العاطفة ولكنها حماسة دينامية .

وفوق ذلك فانه عندما يطبع القائد والاتباع نفس المطلب فانه يتوافر بدلا من الطاعة السلبية طاعة نشيطة لها عزية ذاتية ولكنها طاعة ذكية نشطة تملك ارادتها .

مارى باركر فوليت

هناك قائد واتباع يسير كلاهما وراء القائد غير المنظور وهو الهدف المشترك . وأن أحسن المديرين يضعون هذا الهدف المشترك بوضوح أمام جماعتهم . وبينما تعتقد القيادة على عمق الاقتناع والقدرة التى تنشأ عنه ، فانه لابد أن تتحقق أيضا المقدرة على المشاركة فى هذا الاقتناع مع الاخرين والمقدرة على جعل الهدف واضحا متميزا . وحينئذ يصبح الهدف المشترك هو القائد . وانى اعتقد أننا نتقرب