

الدوافع والحوافز : دراسة مقارنة

الدكتور / عبد القادر عياد عامر *

مقدمة :

مشكلة الدوافع والحوافز مشكلة لازمت النظام الرأسمالي وستلازمه مادام هناك مستغل (بكسر الفين) ومستغل ، اذ يستحوذ في هذا النظام اصحاب رأس المال وأرباب العمل على معظم الانتاج ولا ينال المنتجون الا النذر اليسير من انتاجهم . وعلى الرغم من التطورات الهائلة التي حدثت لتضييق الهوة بين أرباب العمل والمنتجين ، والتي تمثلت في تخفيض ساعات العمل وزيادة الامن لحماية المنتجين وتحسين بيئة العمل واصدار التشريعات التي تنص على حماية المنتجين ، فان كل تلك الحلول كانت حولا اصلحية لا جذرية .

ولقد قدمت الدول الغربية مفهوم المساومة الجماعية Collective Bargaining التي فيها يقف أرباب العمل والمنتجون وجها لوجه على مائدة المفاوضات لمناقشة بعض البنود المتعلقة بمستوى الاجر وساعات وظروف العمل . ولكن في معظم الاحيان يظل المنتجون هم الطرف الضعيف بسبب حاجتهم الى العمل وبسبب قوة أرباب العمل وسيطرتهم على تسير مثل تلك المساومات . نتيجة لذلك فان العقد الناتج عن هذه العملية يكون اشبه بعقد الاذعان منه بعقد ينشأ بين طرفين متكافئين .

وبظهور المذهب الماركسي لم يتحسن وضع المنتجين فكل ما حصل هو تغيير كينونة المستغل (بكسر الفين) من رب عمل او مالك لرأس المال الى الحكومة او القطاع العام . وبقي وضع المنتج في ظل هذا النظام على ما هو عليه دون تغيير الى الافضل اذ ينتج ولاينال من انتاجه الا الشيء القليل .

ونتيجة لقصور وجهتي النظر الرأسمالية والماركسية في علاج الكثير من المشاكل التي تتحكم في العملية الانتاجية ومن ضمنها مشكلة الدوافع والحوافز طرحت افكار جديدة ضمن اطار النظرية العالمية الثالثة لايجاد حلول لمثل هذه المشاكل . وساناقش في هذه المقالة مشكلة الدوافع في النظام الرأسمالي ، والحلول التي قدمتها النظرية العالمية الثالثة في هذا المجال محاولا استنتاج بعض المؤشرات لايجاد نظام جيد للدوافع والحوافز .

(*) استاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة قارابونس - بنغازي
دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال من جامعة ولاية اوكلاهوما بأمريكا .

الدوافع والحوافز :

ان فكرة تزويد الادارة بنظرية صحيحة وشاملة لدافعية الافراد فكرة تكاد تكون شبه مستحيلة . ولكن بصورة عامة يعتقد ان زيادة مستوى دافعية الفرد يمكن ان تزيد من انتاجيته وتزيد من ولائه للمنشأة ، وترفع من روحه المعنوية وتخفف الغياب ودوران العمالة وتقلل الفاقد في العملية الانتاجية .

ان الدافعية مشتقة من كلمة دافع وتعنى انفعال او رغبة تتسلط على ارادة فرد ما وتُسبب له ان يتصرف (١ : ٤٨) .

ان هذا التعريف يؤكد ان الدافعية اداة تصرف وان الناس عادة يتصرفون لتحقيق هدف ما . ومن ثم ، فان الدافعية حافز موجه لهدف ما ، ولكونها كذلك فانها نادرا ما تنطلق من فراغ ، وان الكلمات حاجة ، طلب ، رغبة ، ومحرك كلها من حيث دلالات الالفاظ مشابهة لكلمة دافع . ان الدافعية تهتم بمسببات السلوك البشرى بدلا من كفياته او مضامينه .

لقد اورد بيرلسون واستاينر تعريفا مشابها للدافعية كما يلي :

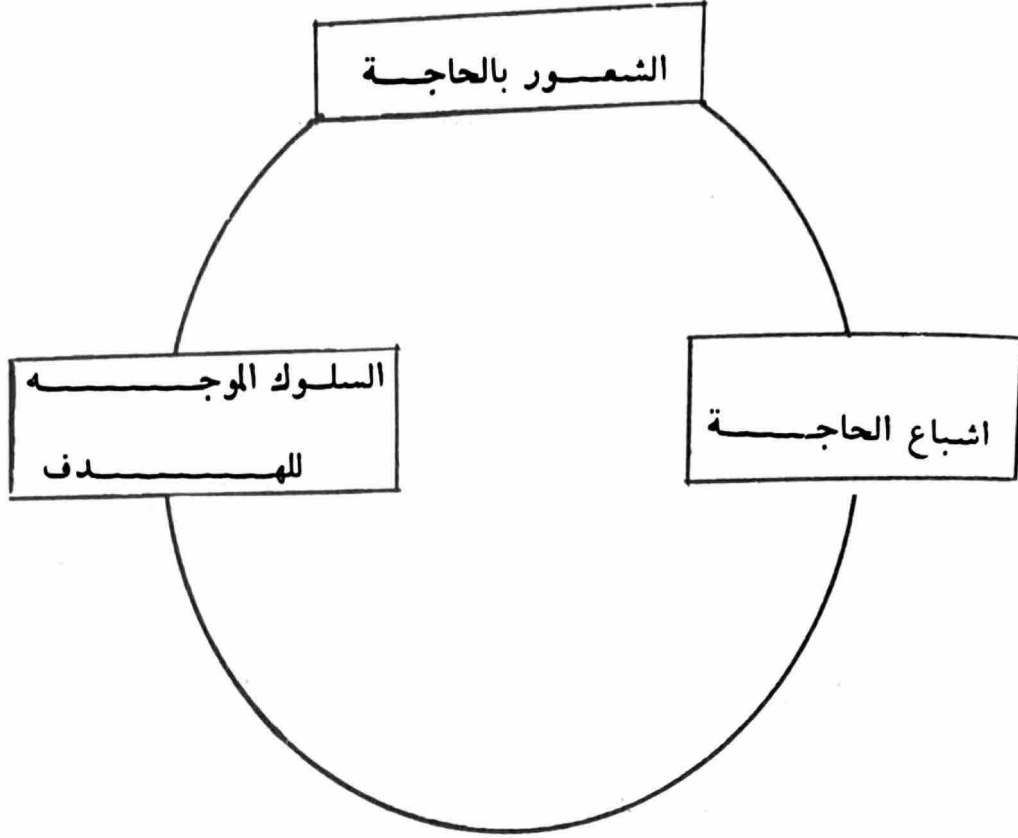
ان الدافعية هي كل تلك الظروف الجوانية المتصارعة التي يمكن وصفها كأمانى ورغبات ومحركات ... الخ انها حالة جوانية تتفاعل وتتحرك (٢ : ٢٣٩) .

وبصورة اكثر دقة ، فان عبارة دافعية قد اطلق عليها في معظم الاحيان لفظ متغير معترض Intervening Variable . والمتغيرات المعترضة هي العمليات الداخلية والنفسية التي لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة والتي تؤثر بدورها في السلوك البشرى .

ان الكثير من العلماء يعتقدون بصورة عامة ان كل تصرف له دافع وان الناس لديهم اسباب للقيام بالاشياء التي يقومون بها . بمعنى آخر ان كل السلوك البشرى مصمم لتحقيق اهداف معينة ومثل هذا السلوك الموجه للهدف يدور حول الرغبة في اشباع الحاجة .

ان الحاجة غير المشبعة هي نقطة البداية في عملية الدافعية انها خلل في شيء داخل الفرد يشعل سلسلة من الأحداث تقود لتصرف ما . ان اى حاجة غير مشبعة تسبب التوتر داخل الفرد ، وتقود الفرد لان يتورط في نوع من السلوك (باحثا عن وسيلة) لاشباع الحاجة ، ومن ثم تخفيض ذلك التوتر . ويلاحظ ان هذا النشاط موجه تجاه هدف ما والوصول الى الهدف يشبع الحاجة وعليه فان دورة الدافعية تكون قد اكتملت كما يوضح ذلك شكل رقم (١) (٣ : ١٣٠) .

الدوافع والحوافز : دراسة مقارنة



شكل رقم (١) : عملية الدافعية .

قبل الانتقال الى الحلول التي قدمها النظام الراسمالي للدوافع تجدر بنا الإشارة الى كل من الحوافز والمنافع . وهما نوعان من المكافأة تعطى إضافة الى الأجر الأساسي الذي يتقاضاه المنتج ولكن ، على كل حال ، فان الحوافز والمنافع لكل منهما تأكيد مختلف عن الأجر الأساسي الذي يتقاضاه المنتج .

يعرف الحافز على انه مكافأة اضافية متصلة بالاداء . انه مكافأة اضافية تقدم لأولئك المستخدمين الذين يؤديون أعمالهم بصورة متقنة وترتبط هذه المكافأة الاضافية مباشرة بنتاجية المنتج كلما امكن ذلك .

اما المنفعة فانها تعرف بانها مكافاة اضافية تعطى للفرد كشرط لكونه عضوا بالمنشأة .

والفارق الجوهرى بين الحافز والمنفعة ان الافراد يتلقون المنافع طالما انهم مستخدمون للمنشأة ، بينما الحافز مرتبط مباشرة بالاداء او الانجاز ويعطى فقط للاداء الاكثر من المتوسط . اى فرد لا يؤدي عمله بصورة مرضية سوف لن يستلم مكافاة كحافز ولكن سوف يتلقى بالتقريب نفس المنفعة كأي منتج آخر امضى مع المنشأة نفس المدة وله نفس مسؤوليات الوظيفة .

مشكلة الدوافع في النظام الرأسمالى :

الرأسماليون يعرفون العلاج الحقيقى لحل مشكلة الدوافع ، ولكنهم بدل ان يقدموا الحل الناجع لهذه المعضلة فانهم يلفون حولها بتقديم بعض المسكنات . ان المشكل الاساسى هو ان المنتجين لا يحصلون على كل انتاجهم طبقا للقسمة العادلة لتوزيع الانتاج بين عناصره المختلفة .

ان الاسباب الرئيسية لتقاعص المنتجين تكمن فى انهم محرومون من الارباح التى لولا جهودهم ما تحققت ، ولحرمانهم من ادارة المنشأة التى يعملون فيها ، ولكونهم يعملون من اجل تحقيق اهداف قد لا تمت لاهدافهم بصلة ، او لغير ذلك من الاسباب الاخرى التى تختلف فيها مصالح ارباب العمل عن المنتجين .

لقد قدم النظام الرأسمالى مبدأ المشاركة فى الارباح بين ارباب العمل والمنتجين ومبدأ الادارة بواسطة اشراك المنتجين فيها ، كما قدم مبدأ الادارة بواسطة تحديد الاهداف ، واخيرا قدم مبدأ اثناء الوظيفة . وفيما يلى توضيح مبسط لما يحويه كل مبدأ .

١ - المشاركة فى الارباح : Profit-Sharing

وكما يتضح من التسمية فان المشاركة فى الارباح تعنى توزيع جزء من ارباح المنشأة على المنتجين بها . وهناك العديد من الخطط لتوزيع الارباح فمثلا فى الولايات المتحدة الامريكية قدر احد الباحثين سنة ١٩٧٥ م ان هناك اكثر من ٢٥ الف خطة لتوزيع الارباح (٤ : ٦ - ٦٧) وان هذه الخطط فى ازدياد بمعدل سريع . والنسبة المئوية التى توزع على المنتجين يتفق عليها عادة فى نهاية السنة قبل توزيع الارباح .

الدوافع والحوافز : دراسة مقارنة

ان الاهداف الرئيسية للمشاركة فى الارباح هى جذب انتباه المنتجين للاهتمام بعامل الربح بصورة اكثر ، وتشجيع التعاون ونشر روح الجماعة ولاشراك المنتجين فى نجاح المنشأة .

ومع هذا ، فان صاحب او اصحاب المشروع هم الذين يقررون توزيع الارباح ويقررون النسبة التى يتم بها التوزيع كما يقررون متى يتم ذلك ، ولربما يقررون حتى الاوجه التى تصرف فيها تلك الارباح .

ب - الادارة بواسطة المشاركة : Managing Through The use of Participation

يستخدم تعبير المشاركة ليحدد العملية التى بها يسهم الافراد بأفكارهم تجاه حل المشكلات التى تؤثر فى المنشأة وفى وظائفهم . ان الافراد يمارسون درجة من التأثير فى عملية اتخاذ القرار . ان المشاركة لاتعنى مساهمة الفرد العضلية بل تشمل كذلك مساهمته الذهنية والعاطفية فى شئون المنشأة .

ان المديرين بأتباعهم مبدأ الادارة بواسطة المشاركة سواء اكان ذلك على اساس رسمى او غير رسمى فانهم يحصلون على المساعدة من المرءوسين فى وضع الخطط واتخاذ القرارات وبذلك فانهم يتوفر لهم اكبر قدر من المعرفة والابداع ما كانت لتتوفر لهم لولا مساهمة المرءوسين فى المنشأة معهم . وتعمل عملية المشاركة على تحريك ودفع الانسان وتثير فيه دوافع التعبير عن النفس ، والانجاز ، والاستقلال ، وتأكيد الذات .

ولكن على الرغم من كل ذلك فان عملية المشاركة فى الادارة لم تستطع حل كل المشكلات التى تواجه المنتجين عند ما يكون القرار متعلقا بالامور الجوهرية للمنشأة واهدافها وتوجهاتها اذ القول الفصل فى هذه الامور من شأن اصحابها اى اصحاب رأس المال .

ج - الادارة بواسطة تحديد الاهداف : Management By Objectives (MBO)

تعرف الادارة بواسطة تحديد الاهداف بأنها العملية التى بها يحدد الرئيس ومديرو منشأة ما مع بعضهم البعض اهدافها العامة ، ويحددون لكل فرد مناطق مسؤوليته الرئيسية على اساس النتائج المتوقعة منه ويستخدمون هذه المقاييس كمؤشرات لادارة الوحدة وتقييم مساهمة كل واحد من اعضائها .

والمهم هنا هو ان المرءوسين والرئيس يجب ان يفهموا مناطق مسؤوليات المرءوسين ، وما يعتبر مستوى مقبولا من الاداء ، وما هو ضرورى القيام به من اجل تحسين الاداء .

وهناك مؤشرات تزودنا بفهم عملي لطريقة الإدارة بواسطة الأهداف وهي :

- ١ - أن يلتقى الرؤساء والمرءوسون ويناقشوا الأهداف (النتائج) للمرءوسين الذين هم مع الخط العام لأهداف المنشأة .
- ٢ - أن ينشئ الرئيس والمرءوس مع بعضهما البعض الأهداف المتوقعة تحقيقها من قبل المرءوس .
- ٣ - أن يلتقى الرئيس والمرءوس مرة أخرى بعد انشاء الأهداف المبدئية ويقوما أداء المرءوس بالنسبة للأهداف .

وهنا أيضا فإن الطرف الضعيف في هذه المعادلة هم المنتجون الذين عليهم في كثير من الحالات أن يقبلوا بما يمليه عليهم رؤسائهم الذين هم في الغالب اصحاب رأس المال أو المالكين لأكبر قدر من الأسهم .

د - اثراء الوظيفة : Job Enrichment

ان اثراء الوظيفة يبحث عن تحسين كل من مهمة الكفاءة والرضا البشري بواسطة الاضافة الى وظائف الأفراد ، وبصورة خاصة ، اعطاءهم مدى أكثر للانجاز الشخصي والاعتراف بهم ، واعطاءهم عملا ذا مسؤوليات وتحديات أكثر ، وفتح فرص أكثر لهم للتقدم والنمو .

ويهتم مبدأ اثراء الوظيفة بصورة عرضية فقط ببعض المسائل كالأجر وظروف العمل وهيكل المنشأة ، والاتصالات ، والتدريب ، على الرغم من أهمية وضرة كل هذه المسائل .

هذه بايجاز بعض المحاولات الإصلاحية التي قدمها النظام الرأسمالي لرأب الصدع به . فماذا قدمت النظرية العالمية الثالثة من حلول في هذا الخصوص ؟ ذلك ما سنتكلم عنه فيما يلي :

الدوافع في النظرية العالمية الثالثة :

لقد عالج الكثير من المهتمين بالدوافع العوامل المختلفة التي تبعث على العمل والعوامل الوقائية التي تعمل على ابقاء المنتج بالمنشأة. فقد عرض فريدريك هيرزبيرج نظريته التي تعرف في ادب الإدارة بنظرية ذات العاملين للدافعية

Two-Factor Theory of Motivation

Motivators

عوامل دافعة

وقد بين ان هناك مثل الانجاز ، والاعتراف بما يقوم به المنتج،

الدوافع والحوافز : دراسة مقارنة

والعمل نفسه ، والمسئولية ، وفرص الترقية والنمو . كما بين ان هناك عوامل وقائية Hygiene Factors مثل سياسة المنشأ وادارتها ، والاشراف ، والعلاقات بين الرئيس والمرئوس ، والأجر وظروف العمل (٥ : ١١٣) .

كما تعرض ابراهام مازلو للحاجات ورتبها في مدرج عرف بمدرج مازلو وقدم بورتر ولولر نموذجهما للدافعية . وبين فيكتور فروم ان الناس انما يتصرفون ابتغاء تحقيق اهدافهم ولكن تصرفهم من عدمه يعتمد على اعتقادهم فيما اذا كان ذلك التصرف يقود الى تحقيق الهدف أم لا . وفي اختيارهم للمسار المؤدى للهدف فان الناس ينشئون افضليات لمختلف التصرفات اعتمادا على تنبؤهم بنتيجة كل تصرف (٦ : ١٢٨ - ١٢٩) .

ان هذه الدراسات كلها ظلت حبيسة ثقافة وبيئة واحدة تمثل وجهة نظر غربية تكاد تتشابه في معالجتها للدوافع والحاجات ولكن صدور الفصل الثانى من الكتاب الاخضر « حل المشكل الاقتصادى » اعاد الى دائرة الضوء مفاهيم مختلفة جذريا عما كان مطروحا من افكار (٧) فقدم الكتاب الاخضر مبدا تحرير الحاجة من التحكم ومبدا شركاء لا اجراء ومبدا الادارة بواسطة اللجان الشعبية .

١ - مبدا تحرير الحاجات :

ان الحاجة تظل دافعا ما دامت غير مشبعة والحاجات متعددة ومتنوعة اذ كلما اشبع حاجة برزت بعدها حاجة اخرى غير مشبعة . لذلك فان الصراع من اجل اشباع الحاجات صراع ازلى ليس من المحتمل ان ينتهى .

لقد بين الكتاب الاخضر العلاقة الوثيقة بين الحاجة والحرية فكلما كان لدى المرء حاجة غير مشبعة كلما ظل من يتحكم فى هذه الحاجة متحكما فى الانسان المحتاج وبتحرير الانسان من الحاجة باشباع نهمة منها يتحرر سلوكه ويتصرف برشد وعقلانية دون تحكم من احد . هذا ما عبرت عنه مقولة « فى الحاجة تكمن الحرية » وهكذا لا تكون للانسان المحتاج حرية ويبقى المتحكم فى الحاجة متحكما فى حرية المحتاج ولكن بتحرير الانسان من عبودية الحاجة يصبح الانسان انسانا .

ب - شركاء لا اجراء

قدم الكتاب الاخضر مقولة « شركاء لا اجراء » كحل نهائى للقضاء على استغلال جهود المنتجين من قبل ارباب الاعمال . وطبقا لهذه المقولة لم يعد هناك رب عمل واجيز آى ليس هناك مستغل ومستغل بل اصبح الكل سواء

في ملكيتهم لادوات الانتاج وفي الناتج . كذلك طبقا للنظرية العالمية الثالثة فانه لاوجود لعامل الربح اذ الربح كما هو معروف عبارة عن الفارق ما بين سعر بيع المنتج وتكلفه . اما في ظل مفاهيم الكتاب الاخضر فان سعر البيع لايجب ان يتعدى التكلفة الكلية للمنتج الذي تشترك في انتاجه عوامل انتاج ، هي الآلة والمادة الخام وجهد المنتج اى وسيلة انتاج ، ومواد انتاج ، ومنتج .

ان هذه النظرية تعمل على الغاء الاجر لاعلى زيادة الاجر « ان الاجراء مهما تحسنت اجورهم هم نوع من العبيد » وذلك لان رب العمل بشرائه جهدا المنتج يتحكم في مصيره ويقيده بحريته بدرجة تجعل منه عبدا لرب العمل . ولهذا في معظم الاحيان يجد المنتج نفسه يقوم باشياء ما كان ليقوم بها لولا حاجته الملحة للعمل ولولا معرفته الاكيدة بأنه ان لم يقم بما طلب منه من قبل رب العمل سيكون مصيره انتهاء الخدمة والتعرض للبطالة والعوز .

في ظل النظام الرأسمالى قد يقوم المنتجون بالاضراب اى التوقف عن العمل لاعلان سخطهم عن قلة الاجر او زيادة ساعات العمل او سوء بيئة العمل . اما في ظل نظام الشركاء فانه لاضرورة للاضراب اذ ان كل المنتجين شركاء في الانتاج وشركاء في الادارة ويقوم المؤتمر المهنى الذى يكونه المنتجون بوضع الاطار العام للاجراءات التنظيمية كساعات العمل وبيئة العمل وظروفه ، وتقوم اللجنة الشعبية التى يختارها المنتجون من بينهم بتنفيذ هذه الاجراءات .

ان الوصول الى مرحلة الشركاء غاية يجب ان تناضل جموع المنتجين في مشرق الارض ومغربها من اجل الوصول اليها لانه بوصولها تحل المشاكل التى يعانى منها الشرق والغرب سواء فيما يتعلق بتوزيع الانتاج او ادارة المنشآت او تحسين بيئة الانتاج .

ج - الادارة بواسطة اللجان الشعبية :

كانت المشاركة في الادارة هدفا يسعى اليه المنتجون في كل المنشآت وكانوا احيانا ينجحون في أن يكون لهم ممثل في الادارة . كما قدم مفهوم الادارة الجماعية كنوع من انواع المشاركة في الادارة . ولا زال معروفا الى اليوم دور اللجان التقليدية في المنشآت الرأسمالية اذ اللجنة عبارة عن مجموعة من الاشخاص تسند اليها مهمة من المهمات لتقديم الراى فيها لرئيس المنشأة ليستعين به ان شاء او يرفضه او يعدله . كما ان بعض اللجان قد تكون دائمة او مؤقتة للقيام بدور محدد تنتهى بعد انجازه وقد تكون اللجان رسمية اى اذا تشكلت كجزء من تنظيم هيكل المنشأة للقيام بمهام وسلطات محددة او تكون غير رسمية اى تنظم بدون تفويض محدد للسلطة . وكيفما اشير اليها كلجنة او مجلس او فريق او مجموعة لاداء مهمة فان طبيعتها واحدة والاسباب التى تدعو الى تكوينها واحدة .

الدوافع والحوافز : دراسة مقارنة

تشكل اللجان لعدة اسباب نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر :

١ - تكون اللجان لتمثيل المجموعات المختلفة . وهذا ناتج عن وجود مجموعات غير متجانسة ومصالح متباينة تهدف كل مجموعة لتحقيقها .

٢ - وتكون اللجان لتنسيق الخطط والسياسات ولنقل المعلومات الى مختلف الجهات التي يمثلها المشتركون في اللجنة .

٣ - وتكون اللجان لتجميع السلطة او توحيدها اذ قد يحتاج اتخاذ القرار لكثر من شخص يتمتع كل منهم بسلطة ضرورية لاتخاذ ذلك القرار .

٤ - وتكون اللجان لدفع المشتركين عن طريق مشاركتهم في نقاش بعض الامور المتعلقة بالمنشأة .

٥ - وتكون اللجان لتجنب اتخاذ قرار معين . اذ كثيرا مايود الرئيس عدم اتخاذ قرار معين ولكن لا يجد الشجاعة الكافية لرفضه فيشكل له لجنة بغرض تجميع الموضوع بل وقتله احيانا .

ولكن بعد صدور الكتاب الاخضر وظهور مقولة « اللجان في كل مكان » تغير الدور التقليدي للجان واصبحت جادة وفعالة في الادارة فحلت اللجنة محل المدير ومحل مجلس الادارة واصبحت تقوم بالوظائف المختلفة التي كان يقوم بها المدير واصبحت اداة تنفيذية تملك السلطة لاتخاذ القرار ايا كان نوعه . انه في ظل مفهوم اللجان في كل مكان لم تعد اللجنة مجموعة استشارية قد يؤخذ بما تقدمه من آراء ام لا بل انها أصبحت اداة تنفيذية يقع على عاتقها عبء تسيير دفة الامور في المنشأة ابتداء من تحديد اهدافها وغاياتها الى اقل القرارات فيها .

ان اللجنة في ظل هذه المفاهيم تشكل من كل المنتجين بالمنشأة وليست فقط من مجموعة يختارها مجلس او هيئة او شخص من اصحاب المنشأة كما هو الحال في الانظمة الاخرى .

وتختلف اللجان في مفهومها الجديد عن الادارة الجماعية التي كثيرا ما نسمع عنها في بعض المنشأة . ان الادارة الجماعية وقفت على فئة معينة ومحددة وهي فئة المديرين اذ لا يشترك فيها الا من هو مدير ولكن اللجان في مفهومها الجديد تتكون من مجموعة من الاشخاص القادرين والمتزمين من بين مجموعة الشركاء بالمنشأة بغض النظر عن وظيفة اي منهم . ويتم اختيار هؤلاء من قبل زملائهم المنتجين بالمنشأة بمنتهى الحرية والديمقراطية ولأجل معين .

كما ان اللجان بوضعها الجديد تعمل من اجل تحقيق هدف وضعتة بنفسها او شاركت في وضعه اذ في بعض الاحيان يحدد المجتمع عن طريق مؤتمراته الشعبية بعض الاهداف التي يجب على اللجان الشعبية تنفيذها . وفي هذه الحالة تشارك اللجان في تحديد الاهداف عن طريق مشاركة اعضائها في المؤتمرات الشعبية .

وخلاصة القول ان ما كان يطمح اليه بعض المنتجين في المجتمعات الاخرى من مشاركة في الادارة اصبح في الجماهيرية واقعا ملموسا اذ يقوم المنتجون بادارة منشأتهم بالكامل واصبحوا شركاء في الانتاج لا اجراء وشركاء في الادارة لامثليين او محكومين بادارة غيرهم .

مؤشرات لايجاد نظام جيد للدوافع والحوافز :

لقد تم حل مشكلة الدوافع في ظل مفاهيم النظرية العالمية الثالثة وذلك بتطبيق مبدأ تحرير الحاجات من سيطرة ارباب العمل والغاء الاجر واحلال مبدأ الشركاء لا الاجراء واحلال اللجان الشعبية في الادارة محل المديرين او مجلس الادارة .

ان اشباع حاجات الفرد وتحريره من عبودية الاجر ليصبح مالكا لانتاجه وافساح المجال امامه ليشترك في ادارة منشأته قلب المفاهيم المتعارف عليها راسا على عقب وحل مشكل الدوافع الذي عجز الشرق والغرب عن حله حلا جذريا .

هذا فيما يتعلق بالدوافع ، اما فيما يتعلق بالحوافز فانها ستوجد بسبب وجود قطاعات خدمية . Service Sectors . لا تقدم انتاجا ماديا يمكن تقديره بثمن نقدي . ثم ان وجود الحوافز ضروري بين المنتجين الشركاء فيما بينهم البعض حيث انهم سيختلفون حتما فيما يقدمونه من جهد وفيما يظهرونه من حماس لاتمام العملية الانتاجية التي يوزع انتاجها على عناصر الانتاج التي من ضمنها المنتجون لكل ذلك فان الضرورة تدعو لوجود نظام جيد للحوافز .

وفيما يلي بعض الشروط او المؤشرات التي يفترض ان تراعى :

- ١ - ان تربط أنظمة الحوافز قدر المستطاع بالأداء وأن تكون هناك صلة مباشرة بين ما يبذله المنتج من جهد وما يناله من ثواب ، وان يعتقد جميع المنتجين بأن أنظمة الحوافز عادلة ومرغوبة .

- ٢ - ان تعد خطط الدوافع لظهور الاختلافات الفردية . وان الاعتراف بأن الانسان كائن معقد يتطلب وجود تشكيلة من أنظمة الحوافز لتستقطب المنتجين كأفراد او جماعات بالمنشأة لان لكل فرد نوع من الحوافز يستهويه .

- ٣ - ان تنسجم خطط الدوافع مع مناخ المنشأة وقيودها وان تكون متفقة مع مصادرها المالية وان يتم التشاور مع المسؤولين عن النواحي المالية لمعرفة مدى ما تستطيع ان تقدمه المنشأة كحافز .

- ٤ - ان يتم مراجعة خطط الدوافع بانتظام لمعرفة ما اذا كانت تعكس تقنية وظروف المنشأة .

*** خاتمة ***

تهدف هذه المقالة الى مقارنة نظام الدوافع والحوافز في النظام الرأسمالي والنظرية العالمية الثالثة . وقد تم عرض الحلول الاصلاحية التي قدمها النظام الرأسمالي لدفع المنتجين والى المشاركة فى الارباح والمشاركة فى الادارة بواسطة تحديد الاهداف واثراء الوظيفة .

كما تم عرض الحلول الجذرية التي قدمها الكتاب الاخضر ، خاصة الفصل الثانى منه ، وهى مبدأ تحرير الحاجات والغاء الاجر وانهاء عصر ارباب الاعمال بحيث اصبح المنتجون شركاء فى المنشأة لاجراء وحلت اللجان الشعبية محل المديرين ومجالس الادارة بحيث اصبح الجميع يديرون المنشأة لتحقيق الهدف الذى انشئت من اجله .

واخيرا عرضت بعض المؤشرات لنظام جيد للحوافز لان الدوافع قد تم علاجها بصورة جذرية بوجود « شركاء لا اجراء » « واللجان فى كل مكان » .

المراجع :

- 1 - Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Personnel Contemporary Perspectives and Applications* (St. Paul, Minnesota : West Publishing Co., 1979).
- 2 - Bernard Perlson and Gary A. Steiner, *Human Behavior An Inventory of Scientific Findings* (New York : Harcourt, Brace and World, 1964).
- 3 - James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management Functions, Behavior, Models* (Austin, Texas : Business Publications Inc., 1971).
- 4 - Herbert G. Zollitsch, "Productivity, Time Study, and Incentive-Pay Plans", in *ASPA Handbook of Personnel, Vol. 2, Motivation and Commitment* (Washington, D.C. : Bureau of National Affairs 1975).
- 5 - F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation To Work* (New York : John Wiley and Sons, 1959).
- 6 - Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1964).
- 7 - Muammer Al Qathafi, *The Green Book The Solution of the Economic Problem "Socialism"*, Tripoli; The Public Establishment for Publishing.
- 8 - Harold Koonts and Cyril O'Donnell, *Principles of Management An Analysis of Managerial Functions*, McGraw Book Co., Inc., 1968.