

الحوافز في الزراعة الاقتصادية

الدكتور أحمد سعيد حسنين وهبة
أستاذ الاقتصاد الزراعى
ورئيس قسم الاقتصاد — كلية الزراعة
جامعة عين شمس

الفصل الاول

مقدمة

اولا : أهمية مدى تطبيق الحوافز فى القطاع الزراعى بالنسبة للقطاع العام :

المعركة الاساسية التى نخوضها الآن بجانب المعركة الرئيسية وهى تحرير الارض المحتلة من العدو الغادر .. هى كيف نرفع كفاية العامل الانتاجية ونزيد معدلات انتاجه .. حيث أن مهمة المزرعة والمصنع لا تقل أهمية عن مهمة المدفع والطائرة والصاروخ .

لاجل هذا يجب الاهتمام بما يستثير العامل على بذل طاقة أكبر فى عمله مستخدمين فى ذلك مختلف الحوافز والتشجيع .. فكل جهد انساني يمكن الوصول به الى أقصى مداه اذا كانت هناك الحوافز .. حافظا ماديا وليس سياسيا او ادبيا فقط حيث أن شعور الفرد بالثبوتة العاجلة الاكيدة على زيادة انتاجه يدفعه الى المزيد منه مما يعود على الاقتصاد القومى بالثمار وعلى دخل العامل بالزيادة نتيجة ارتفاع معدلات الاداء وخفض التكاليف .. هكذا أجمعت أساليب الادارة الحديثة فى المجتمعات الاشتراكية والرأسمالية .

ان نظام الحوافز للانتاج الزراعى وقطاع الاستزراع وخصوصا فى مزارع الدولة تستحق وقفة وتستحق الاهتمام واتخاذ الخطوات الجريئة فى وضعه على أحدث النظم ليستهدف تحقيق الخطط فى اسرع وقت ممكن . محققا منح الفرصة كاملة لامتياز البشر وايمان كل منهم بالعمل ورغبة كل منهم فى زيادة دخله والارتفاع بمستواه .

واذا كان من المسلم به بوجه عام هو أنه اذا أمكن التحكم فى الحوافز فى القطاع الزراعى أمكن بالتالى التحكم فى سلوك الافراد . ومن ثم حثهم على بذل مزيد من الجهد والطاقة الا ان المهم مع ذلك هو أن أى أسلوب للحوافز يتوقف نجاحه على طبيعة المشروع ذاته أو القطاع نفسه وظروف العمل به .. ونوع العاملين به .. فقد تكون احدى الخطط صالحة فى مشروع وغير صالحة فى مشروع آخر ..

أذن من الضروري لتطبيق أى نظام للحوافز أن نبدأ بدراسة العوامل المذكورة ليس هذا فحسب .. ولكن من الضروري كذلك أن يسبق هذا دراسة العلاقات الزراعية فى المشروع أو القطاع للوقوف على مدى توافر العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين .. كما لابد من وضع طرق نموذجية للإدارة وتخطيط الإنتاج ورقابته بحيث تتدفق خطة العمل بانتظام .. وبعدها أو بالأصح فى ضوء هذا كله يمكن وضع نظام أو خطة للحوافز وأن ننتظر نجاحها حيث تتكافأ مع الآمال المعقودة عليها لأنها الطريق الوحيد إلى زيادة الدخل القومى الذى هو حصيللة الإنتاج ، وبالتالي تحقيق الكفاية والعدل . ولذا كان مجتمعنا حفز كل الجهود المعززة بالعلم الحديث لوضع هذه الآمال موضع التنفيذ .. ومن هذه الزاوية كان طبيعياً أن يكون لموضوع الحوافز فى مزارع الدولة أهمية بالغة لاتصاله بالآفاق التى ينبغى أن تنطلق إليها معركة الانتاج .

والحوافز فى القطاع العام تعنى ما يتاح من فرصة انهاض العمل بالمشروع والثواب عنه لمن يؤديه من العاملين بجد واخلاص كتوفير الخدمات الاجتماعية للعاملين وربط الاجر بالانتاج وربط العلاوات الدورية بالاهداف الانتاجية ونظام توزيع الارباح واشعار كل عامل بأهمية دوره فى مجال معركة الانتاج والقرقية بالاختيار والعلاوات الاستثنائية والمكافآت التشجيعية والمكافآت عن الاقتراحات والاختراعات وعن التمييز فى الأداء . وكذلك منح الأوسمة والنياشين والاعلان فى لوحة الشرف بالوحدة وشهادات الامتياز والجازات الاستثنائية والمناقشات العلمية . وهذا ما يطلق عليه بالحوافز الايجابية أما الحوافز السلبية فيراد بها ما يطبق من وسائل الردع والعقاب والحرمان لمن أساء من العاملين أو تراخى وقصر كالجزاءات التأديبية ومبدأ استحقاق العلاوات الدورية أو عدم استحقاقها .. ولئن كان بعض من كتبوا حديثاً قد اصطالحوا على تسمية وسائل الردع والمؤاخذة بالحوافز السلبية . إلا أنها تسمية محل نظر . وقد يكون من الأنسب اختيار تسمية أخرى تسمى الاشياء بأسمائها فهي فى حقيقتها روادع وليست حوافز .

وسواء تعلق الامر بالحوافز أو الروادع فإن العاملين هم غايتها وهدفها لأنها ترمى إلى خلق أفضل الظروف التى تمكنهم من أداء المطلوب على أكمل وجه وهو اعتبار له شأنه البالغ فى معركة الانتاج .

ولهذه الاعتبارات جميعها كان أمراً مفروغاً منه أن يكون لكل عامل أدرك واجباته بالوعى الثورى والالتزام الاشتراكى حثه فى الثواب وأن يكون الردع لكل من انحرف عنها فى أى موقع من مواقع الانتاج . وسواء كان المخالف فى مكان القيادة أو التنفيذ . وكما قال الله سبحانه وتعالى : « ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » « من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها » « كل نفس بما كسبت رهينة » .

ثالثاً - أهمية الحوافز بالنسبة للجمهورية العربية المتحدة :

إن المشروع الرأسمالى يتميز بشكل الشركة المساهمة الضخمة والمكونة من أكبر قدر من الأسهم . أما العاملون فى المشروع فإنهم قد لا يعرفون هؤلاء

الملاك . ولكنهم يعرفون الإدارة التي يختارها الملاك . فمشكلة ازكاء الحافز الشخصي المباشر لدى العاملين ليست مشكلة قاصرة على المشروع الاشتراكي بل انها قائمة أيضا في المشروع الرأسمالي . فهل يمكن أن يقال مثلا أن العامل في شركة نسيج الحلة كان لديه حافزا الى العمل وقت أن كانت هذه الشركة مملوكة لبعض البنوك والرأسماليين . وأنه حينها انتقلت ملكيتها الى القطاع العام قل الحافز الى الانتاج .

ظاهر أنه اذا كان هناك تغيير طرأ من هذه الناحية على مراكز العمال فهو قطعاً تغيير « بالتحسين » انه شعور العامل بأن المشروع أصبح ملكاً للمجتمع . وقد كان تقتضى ذلك أن تزيد كفاءة الانتاج لان تغير شخص المالك من ملكية الرأسمالي الى ملكية المجتمع قد يكون في حد ذاته ازكاء لحماس العامل وتأكيدها لطمأنينته وارضاء لمستقبله . ومع ذلك فان المشكلة مثارة فبصرف النظر عن المضمون الاجتماعي لهذا التغير في شخص المالك فان الانفصال يظل قائماً بين الإدارة وبين العمل وهو الامر الذى عالجته تطبيقنا للاشتراكية في صورة اشراك العاملين في الإدارة .

وقد كان ضمان تحريك العمال في النظام الرأسمالي قائماً على أساس مصلحة الإدارة في انجاح المشروع وهى التي يختارها الملاك . وقد يجعلون لها نصيباً في أرباحه . فنزعة الابتكار والتجديد تتوافر بذلك عند الإدارة والدفع عندها الى ترشيد الانتاج كان قائماً . والرقابة المحكمة التي تمارسها وفق نظام حرية فصل العمال كان يضمن لهذه الإدارة أن تدفع العمال الى مزيد من الجهد والانتاجية فالعامل في أدنى الدرجات كان مجرد « ترس » في عملية الانتاج الضخمة يعمل ليقدم أوفر انتاج وأحسنه اما العجلة فتديرها إدارة عليا ذات مصلحة في انجاح المشروع بحكم مصلحتها في تحقيق أرباحه .

كان يجب إذن في نظام اشتراكي قضى على عبودية العامل كترس في عجلة الانتاج أن يوجد الأسلوب البديل الذى يحقق نجاح المشروع . فبعد أن انتقلت ملكية أهم المشروعات الاقتصادية الى الدولة وأصبحت تخضع لتخطيط مركزي اقترن ذلك في الوقت نفسه بعاملين مهمين :

الاول : هو اشراك العاملين في مجالس إدارة شركات القطاع العام الامر الذى يحقق القضاء على عيب الفصل بين الإدارة والعمل .

الثانى : هو تقرير نصيب العاملين في أرباح هذه الشركات الامر الذى يكفل ازكاء لحوافز العاملين .

واذا كان هذان العاملان يصوران عنه فكرة أن المشروعات العامة أصبحت ملكاً للشعب فان لهما علاقة وثيقة بربط الانتاج بالعمل بينما كان الحافز على زيادة الانتاج أو الى رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف في نظام المشروعات الفردية على مصلحة مجموع العاملين . وتحقيق ذلك المعنى يقتضى أن ننص أن ما هو في صالح المجتمع يجب أن يكون في صالح الفرد وأن المبدأ الاشتراكي يقضى بأن يتم توزيع ناتج العمل وفقاً للجهد المبذول . ومن هنا تبدو الصلة الوثيقة بين الاجور وبين الحوافز المادية فهما يعنيان شيئاً واحداً .

بمعنى أن النظرة الى الاجر على أنه دخل ثابت مضمون لا علاقة له ببذل المزيد من الجهد وتحقيق كفاية في الانتاج وان جزءا ما قد يبذل من جهد وانما يتفق في صورة علاوة اضافية أو مكافأة أو اشتراك في الارباح . هذه النظرة تؤدي في النهاية الى اعدام لدور الاجر كحافز الى الانتاج والى أن يصبح ما يدفع من أجور غير متناسب مع الانتاج وتختل بذلك نسبة الاجور الى اجمالى الدخل كما تختل نسبة الزيادة في الاجور الى نسبة الزيادة في انتاجية العامل .

وقد ظلت معالجتنا لحوافز الانتاج قاصرة عن تحقيق النظرة الواقعية في ايجاد ربط كامل بين العمل المبذول وبين أجزاء هذا العمل . وقد كان ذلك واضحا حينما تقرر اشراك العاملين في ارباح المشروعات التي يعملون فيها اذ انعدمت في تقرير هذا الاشراك نظرة الربط بين الاجر والانتاج ومع ذلك فمن الانصاف أن تقرر أن النظرة قد بدأت توضح خلال هذه السنوات الاخيرة وان كانت لا تزال مترددة حاسمة .

فحينما صدر أول قانون لاشراك العاملين في الارباح من بين قوانين يوليو ١٩٦١ الاشتراكية نظم توزيع النصيب النقدي للعاملين في ارباح الشركات على نحو جعله أشبه بالاجر الثابت . فهو يوزع بنسبة المرتب الاجمالى ولا يجاوز ما يحصل عليه العامل من هذا التوزيع خمسين جنيها (القرار الجمهورى ١٣٥٠ لسنة ١٩٦٢) .

وقد مد هذا التوزيع الى العاملين في المؤسسات العامة التى تبشر بنفسها نشاطا اقتصاديا والى العاملين في الجمعيات التعاونية التابعة للمؤسسات العامة وذلك بمقتضى القانون ٩ لسنة ١٩٦٤ .

وحينما صدرت أول لائحة منظمة لوضع العاملين في القطاع العام (قرار جمهورى رقم ١٩٥٨ لسنة ١٩٦١) وبعدها لائحة عام ١٩٦٢ (قرار جمهورى رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢) لم تتضمن تنظيما لربط الاجر بالانتاج وان كانت قد خولت مجلس ادارة الشركة منح مكافآت تشجيعية للعامل الذى يؤدي خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثا تساعد على زيادة في الانتاج أو المبيعات أو خفض التكاليف أو تحسين أو ابتكار انواع جديدة منه .

ظلت هذه المشكلة من أسباب معاناة سير الانتاج في القطاع العام . وفى بعض الحالات تقرر حلول جزئية للعلاج مثل زيادة بدل التمثيل للعاملين بالمؤسسات العامة النوعية للمقاولات والشركات التابعة لها في حالة تنفيذ المشروعات المعهود بها الى هذه المؤسسات والشركات على الوجه الذى تتحقق به الاهداف المقررة للتنفيذ (قرار جمهورى رقم ٧٩٩ لسنة ١٩٦٤) . ومثل صدور القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٢ بشأن الهيئة العامة للسد العالى الذى خول مجلس ادارة الهيئة عدم التقيد بالقوانين المعمول بها بالنسبة الى قواعد تحديد الاجور والمكافآت .

وتقرر للعاملين بالحكومة والمؤسسات العامة مكافأة سميت منحة انتاج . وكان المفروض في تقريرها أن تكون حافزا الى زيادة الانتاج فاذا بها تتحول الى نوع من المكافأة الثابتة اذ تقرر منح هؤلاء العاملين منحة

انتاج تعادل مرتب نصف شهر بحد أقصى ٣٥ جنيها سنويا . (قرار جمهورى ١٨٥١ لسنة ١٩٦٥ وقارن قبله قرار جمهورى ١٩٥٧ لسنة ١٩٦٤) وكل ما تضمنته قواعد هذه المنحة هو وقف صرفها بالنسبة الى العاملين في الاجازات أو من كان تقريرهم السنوى بمرتبة متوسط فائق والى المحالين منهم الى مجالس التأديب أو الى الاستيداع .

كان صدور قانون المؤسسات العامة الحالى رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ مناسبا لحل مشكلات الحوافز . وقد أحال هذا القانون في قواعد توزيع الارباح الى قرار يصدر من رئيس الجمهورية بصدد القرار الجمهورى ٨٨٨ لسنة ١٩٦٠ بشأن هذه القواعد محددا نصيب العاملين في الارباح بما يعادل ٢٥٪ من الارباح التى يتقرر توزيعها على أن يوزع منها ١٠٪ نقدا على العاملين وفقا للقواعد التى يقررها رئيس الوزراء سنويا في هذا الشأن كما صدر أيضا قرار رئيس الوزراء رقم ٩٥٨ لسنة ١٩٦٧ بشأن كيفية الوصول الى تحديد الارباح الصافية القابلة للتوزيع .

وصدر بعد ذلك قرار رئيس الوزراء رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٦٧ بشأن قواعد التوزيع النقدي على العاملين في شركات القطاع العام عن نصيبهم في الارباح فربط بين توزيع الارباح ومقدار هذا التوزيع وبين النتيجة المالية للمشروع . فاذا كان ما حققته الشركة من أرباح بنسبة أكثر من ١٠٪ على أرباح السنة السابقة زاد التوزيع النقدي بنسبة منه تعادل نصف نسبة الزيادة بحد أقصى يعادل ٥٠٪ من قيمة التوزيع النقدي اما اذا انخفضت الارباح فينخفض التوزيع بنسبة انخفاض الارباح على الا تزيد قيمة التوزيع على ٧٥٪ مما تم اعتماد توزيعه في السنة المالية السابقة .

وقد كانت هذه الخطوة مهمة نحو ربط توزيع الارباح بما يحققه المشروع من نتيجة . ومع ذلك لم يكن هذا القرار كافيا لانه ظل بعيدا عن أن يربط توزيع الارباح بالكفاية الانتاجية للعامل كفرد وجعله مرتبطا فقط بالنتيجة التى حققها المشروع ككل .

وحينما صدرت اللائحة الجديدة بنظام العاملين بالقطاع العام (٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦) تنفيذا لقانون المؤسسات العامة الجديد تضمنت فضلا عن نظام الحوافز وربط الاجور بالانتاج فحولت مجلس الادارة وضع نظام للحوافز وخولت رئيس مجلس الادارة تقرير مكافآت تشجيعية للعامل وجعلت العلاوة مرتبطة بالمركز المالى للشركة وما حققته من أهداف ، مميزة بين العامل الحاصل على تقدير ممتاز أو جيد والعامل الحاصل على تقدير متوسط بل يجيزه أيضا منح علاوات استثنائية ولكن تحديد الاجر ظل يحكمه الجهد نفسه فلا يجوز تخفيضه الا كعقوبة دون ان يصبح قابلا للتغيير وفق الجهد المبذول .

ثم صدر قرار رئيس الجمهورية ١٠٥٣ لسنة ١٩٦٧ بشأن نظام حوافز الابتكار والترشيد والتميز في الاداء مجيزا منح مكافآت في حدود اربعمئة جنية بقرار من رئيس مجلس ادارة المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية ومنح مكافآت تزيد على ذلك وقد تصل الى خمسة آلاف جنية وذلك بقرار

من الوزير المختص وقد حدد هذا القرار حالات الاستفادة من هذه المكافآت بأنها الابتكار والترشيد والتميز في الاداء الذى يؤدى الى زيادة الانتاج أو خفض تكاليفه أو تحسين أو انتاج أنواع جديدة أو زيادة التصدير أو محاربة الإضراف .

غير انه كان قد صدر قبل ذلك في عام ١٩٦٥ قرار جمهورى رقم ٣٢٥١ لسنة ١٩٦٥ بتخفيض بدلات التمثيل المقررة للعاملين بالوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها بمقدار الربع . وظاهر أن هدف هذا التخفيض كان تقليل التفاوت بين المرتبات العليا والدنيا غير أنه كان يمكن أن يتخذ وسيلة لازكاء الحوافز بحيث يرد التخفيض الى المديرين الذين يحققون أهداف الخطة .

بل ان الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة قد انتهى الى اعتبار ما يتقاضاه العاملون بصفة شخصية زيادة على مربوط الفئة التى قيمت بها وظائفهم كأنه بدل تمثيل مع تخفيضه بمقدار الربع تطبيقاً لهذا القرار الجمهورى ولم يكن لهذا التخفيض من سند تشريعى بل انه مبني على مجرد توجيهات وقد انتهت بعض المحاكم الى اهدار القيمة القانونية لهذه التوجيهات .

وعلى سبيل المثال الاحكام الصادرة فى القضايا ١٣٣٦ لسنة ١٩٦٧ ، ١٧٠٢ لسنة ١٩٦٧ عمال جزئى القاهرة . وقد أدى هذا الاضطراب فى المراكز القانونية للعاملين الى تفويت الاستقرار اللازم للانصراف الى العمل والانتاج . وكان طبيعياً بعد العدوان ان تتخذ اجراءات اقتصادية للحد من النفقات والتحول الى اقتصاد الحرب . ومن هذه الاجراءات تخفيض بدلات التمثيل بمقدار النصف وغيرها بمقدار الربع (القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٧) غير أنه قد ثار تساؤل فى شركات القطاع العام عما اذا كان هذا التخفيض يخص الجزء الزائد عن مربوط الفئة ، وهو الذى ظل بعض العاملين يتقاضونه بصفة شخصية . وانتهت توجيهات الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الى اخضاع هذا الجزء للتخفيض الجديد علاوة على تخفيض الربع الذى خضع له من قبل . ولكن ما يدعو الى التأمل حقا ان الشركات استمرت مع ذلك فى اقتطاع اشتراكات التأمينات الاجتماعية على أساس المرتب بعد التخفيض باعتبار ان ما يزيد منه على مربوط الفئة قد اعتبر بمثابة بدل تمثيل بل يلى اجمالى المرتب قبل التخفيض تأسيساً على اعتبار الجزء الزائد بمثابة بدل تمثيل لم يغير من طبيعته الاصلية ، باعتباره جزءاً من المرتب . وهو وضع كان من شأنه اضافة مزيد من الاضطراب على مراكز بعض العاملين فى القطاع العام .

وبعد فاذا كانت خدمة أهداف الانتاج هى الميعاد الصحيح للاخلاص الثورى كما عبر عن ذلك الرئيس جمال عبد الناصر فى كلمة فى مؤتمر الانتاج يوم ١٨ مارس ١٩٦٧ ، واذا كانت زيادة الانتاج هى الهدف الاساسى فى تحقيق خطة التنمية الاقتصادية فانه سيبدو أننا فى حاجة الى نظرة جديدة واقعية الى تحقيق الحافز الى زيادة الإنتاج والحافز الى رفع الكفاءة الانتاجية .

وأول طريق الى ذلك اننا في حاجة الى سياسة جديدة للاجور لا تتقيد بقوالب مصبوبة من الدرجات والفئات بصرف النظر عن اختلاف ظروف كل فرع من فروع النشاط الاقتصادي . فهناك صناعات يجب أن تختلف فيها مستويات الاجور عن صناعات أخرى وفق ما يكون هناك من فائض في بعض أنواع التخصصات ومن قصور في غيرها . كما أن الاختلاف في مستوى المهارة في مجال العمل الواحد يجب أن يتبعه تفاوت ملحوظ في مستوى الاجور حتى يصبح ذلك حافزا الى التدريب والسعى الى الكفاية . وقد يثرتب على هذه النظرة الجديدة اعادة توزيع العاملين على مختلف فروع النشاط الاقتصادي .

ويرتبط بسياسة الاجور ان تحديد الاجر يجب أن يعتمد في جزء منه على تحقيق زيادة الانتاج وانتاجية العامل من جودة في الانتاج الى توفير في استخدام المواد الأولية الى قلة الاعطال . كذلك فانه ليس من الملائم أن نضع للاجور قواعد واحدة جامدة تسرى على جميع العاملين . ان الوظائف التي لا تتصل مباشرة بالانتاج قد يصعب حساب ما أداه شغلها من مجهود ومن ثم فان معاملة هذه الوظائف هي التي يمكن ان يصلح لها نظام العاملين الحالي وبالنسبة الى ازكاء الحوافز لدى شاغلي هذه الوظائف قد تكون المكافأة التشجيعية هي الطريق السليم وفق ما يقدره النظام الحالي . ولكن هناك أنواع من الاعمال الانتاجية يمكن فيها قياس عمل كل عامل على حدة وبدقة . وهناك أنواع أخرى تقاس على أساس نشاط مجموعة من العمال . وهناك أنواع مثالية تقاس على أساس المشروع بأكمله .

وبالمثل فان طريقة محاسبة المديرين يجب أن تكون مختلفة اذ يجب أن يكون أساسها ما حققه المشروع من أهداف الخطة .

وبقدر ما يحققه المشروع من هذه الاهداف يجب أن يكون الجزاء المادي والادبي للمدير أما حبس مرتبات المديرين في كادر ضيق فانه يعصف تماما بالحوافز التي نسعى لتوفيرها . ولا يفيد كثيرا ان تمنحه مثلا جانبا من بدل التمثيل المقرر لوظيفته . فاذا حقق اهداف الخطة منح الباقي بل ان الحوافز المادية يجب ان تكون مؤثرة وفعالة ودافعة فعلا الى الامام .

كذلك فان القواعد المقررة لتوزيع الارباح على العاملين قد أفقدت هذا النظام جزءا كبيرا من قيمته كحافز الى الانتاج اذ طالما أن هذا التوزيع يتم وفقا للاجر وان خصم من حسابه مقابل أيام الاجازات المرضية أو الانقطاع عن العمل فان الامر سينتهي الى اعتباره جزءا من الاجر ينتظره العاملون في نهاية السنة دون نظر الى الجهد المبذول . حقيقة ان قرار رئيس الوزراء رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٦٧ الذي تضمن فيما تضمن جواز انقاص النصيب الموزع من الارباح اذا انخفضت الارباح أو جواز زيادته تبعا لزيادة الارباح قد يحقق نوعا من ربط توزيع الارباح بنتيجة المشروع ككل ، ولكنه لا يحقق أى ربط لتوزيع الارباح بمقدار ما يؤديه كل عامل في هذا المشروع . وهو لا يحقق بذلك المبدأ الاشتراكي الذي يقضى بأن يتم التوزيع وفقا للعمل المبذول .

ان هذه النظرة الجديدة الى الحوافز هي التي يمكن أن تؤدي بنا في النهاية الى أن يصبح الجزء المتحرك من الاجر زيادة أو نقصا هو الجزء الاساسي . وهو الذي قد يسمح لنا بتحقيق تفاوت ملموس في جزاء العمل ويختلف من عامل الى آخر وفق اجتهاده ويختلف من مدير لآخر وفق ما يحققه من نجاح في تحقيق اهداف الخطة وبذلك يتحول خفض المرتب المقرر في النظام الحالي كعقوبة تأديبية ليصبح وسيلة لتحديد الاجر وفقا للعمل .

واخيرا فاننا يجب أن نفرق في توزيع الارباح على العاملين بين ربح ناشئ عن تحسين في طرق الادارة أو حسن تنظيم العمل داخل المشروع أو الاقتصاد في استخدام المواد الأولية أو زيادة كفاءة العاملين وبين ربح ناشئ عن مجرد ارتفاع أسعار المنتجات أو انخفاض أسعار المواد الأولية أو إعادة تقييم الأصول بحيث يستبعد من ارباح المشروع المدة للتوزيع الجزء الذي يعتبر راجعا الى ظروف مواتية لا دخل لجهود العاملين فيها ويبقى بعد ذلك الجزء الذي يعتبر عائدا للعمل والمجهود وحده . فهو الذي يرصد للتوزيع على العاملين كل بحسب جهده . فقد تزيد حصة عامل مجد وقد يحرم العامل المقصر كلية من الارباح . ان هذا وحده هو الذي يكفل ألا يتحول نظام توزيع الارباح تدريجيا الى مجرد اضافة في حساب الاجر تصرف في نهاية كل عام . وهو في الوقت نفسه يسمح بعدم التقيد بالحد الاقصى لنصيب العامل في الارباح المحدد حاليا بخمسين جنيها ليصبح حافزا حقيقيا مؤثرا .

الفصل الثانى

الشروط والمعامل الرئيسية فى الحوافز الانتاجية الاستراتيجية

أولاً - الشروط الأساسية الواجب توافرها فى الحوافز :

ان وضع نظام للحوافز الانتاجية الاستراتيجية يستلزم شروط أساسية فيه أهمها :

١ - يجب أن يراعى العدالة المطلقة فى التطبيق منعاً من اساءة الاستخدام وما يترتب على ذلك من خلق الضغائن وخلق السلبية عند البعض الآخر .

٢ - يجب ان تكون سهلة وفى مقدور اى عامل ان يحتسب ما يستحقه من مكافأة .

٣ - يجب أن يناقش العمال فى أسس الحوافز حتى يكون فى تفهيمها ما يدفع العمال على بذل المزيد من الانتاج .

٤ - يجب ان تصرف المكافأة أو يوقع الجزاء فور استحقاق العامل لهذا أو ذاك حتى يكون لها الاثر . اذ أن مضى وقت طويل قبل أن ينال المجد جزاءه أو المهمل عقابه قد يفقد نظام الحوافز احدى دعائمه .

٥ - يجب وضع معدلات للاداء فى جميع العمليات حتى يمكن قياس كفاءة العامل على أساسها . وعلى أن تكون المعدلات المفيدة لكل من الحوافز الايجابية والسلبية أى الروادع .

٦ - نظام الحوافز يركز أساساً على وجود خطة ذات موارد وأهداف محددة وميزانية تقديرية للانفاق وللأعمال تكون بمثابة ارتباط أو تعاقد بين المنطقة ممثلة فى مديرها والمؤسسة ممثلة فى رئيس مجلس ادارتها .

٧ - يقترح تشكيل لجنة الحوافز على مستوى كل منطقة ويحدد اختصاصها فى ترشيح من يستحق المكافآت وفقاً للنظام المقترح على أن تعرض قرارات هذه اللجنة على السيد رئيس مجلس الادارة لاعتمادها وعلى ان يخصص للحوافز مبلغ فى الميزانية .

٨ - المكافأة اما ان تكون فى صورة مبالغ أو علاوات أو ترقية أو مكافآت معنوية كخطابات شكر أو الارتفاع على السلم الوظيفى كترقية شرفية لا يترتب عليها أعباء مالية .

٩ - الروادع عند نقص الانتاج عن المعدل يكون أما بالخصم من المرتب أو تأخير علاوة أو ترقية أو النزول على السلم الوظيفى .

ثانياً — المعالم الأساسية لنظام الحوافز :

لكي يحصل العامل على أجر يجب أن يؤدي عملاً محدداً ولكي يستحق مكافأة يجب أن يؤدي عملاً يزيد عن العمل الأساسي المحدد . مما سبق يتضح أنه من الواجب إبراز الحقائق التالية :

١ — لابد من دراسة العمل حتى يمكن تحديد الوحدة فيه والقصد بذلك مقدار العمل الذي يؤديه عامل عادي تحت ظروف طبيعية في وحدة زمن محددة .

٢ — إذا ما تحددت وحدة العمل فإنه يجب أن تؤخذ أساساً بحيث يمنح العامل المكافأة إذا زاد عن هذه المستويات .

٣ — عند تحديد وحدة العمل يجب إعطاؤها وزناً مادياً مع اتخاذ طريقة النقط على أن تحدد قيمة لكل نقطة .

ويتطلب الأمر وضع مستويات قياسية للإنتاج ومعايير سليمة لهذه المستويات من حيث الكم والنوع والتكلفة والزمن مع تحديد أوزان لكل عنصر من العناصر التي يتم التقييم على أساسها .

وهذا يحقق العدالة المطلقة في التطبيق ويمنع تسرب الإحقاد إلى النفوس وتتلاشى السلبية عند بعض من يعتقدون بعدم سلامة التطبيق .

الفصل الثالث

انواع الحوافز

أولاً - تقسيم الحوافز :

تنقسم الحوافز الى نوعين رئيسيين :

(أ) حوافز ايجابية (مكافآت) : بهدف تشجيع المجد على بذل المزيد من الجهد وبدفع غيره الى الاجادة ببذل المزيد من الجهد .

(ب) حوافز سلبية (روادع) : بهدف عقاب المهمل ومنعه من التهادى فى الخطأ فضلاً عن أنه يردع الكثيرين من ذوى النفوس الضعيفة فى تقليد الخطأ .

فالحوافز اما ايجابية واما ان تكون سلبية ويطلق عليها روادع .

ثانياً - صور الحوافز :

وتكون الحوافز الايجابية معنوية مثل :

منح النياشين من الدولة أو منح الالقاب كبطل الانتاج أو منح كؤوس عن انتاج محصول معين أو توفير المنح الدراسية والتدريب أو تشجيع أدبى ومعنوى .

كما تكون الحوافز الايجابية مادية مثل :

الترقيات والعلاوات الاستثنائية والمكافآت التشجيعية والترقى فى سلم الوظائف .

وتكون الحوافز السلبية مادية مثل :

تخفيض بدل التمثيل من النزول الى درجة أدنى - العزل أو تأخير العلاوة أو التخطى فى الترقية .

ثالثاً - متى تمنح الحوافز :

يمنح العامل مكافأة فى احدى الحالات التالية :

أولاً : اذا حقق العامل كفاءة عالية عن المعدل المقرر فى استخدام عوامل الانتاج التى وضعت تحت تصرفه .

ثانياً : اذا حقق الاهداف المنوعة به وزاد عليها .

ثالثا : اذا أدى عملا ممتازا أو أبدى أفكارا او مقترحات تؤدي الى زيادة مقدرة الوحدة الانتاجية .

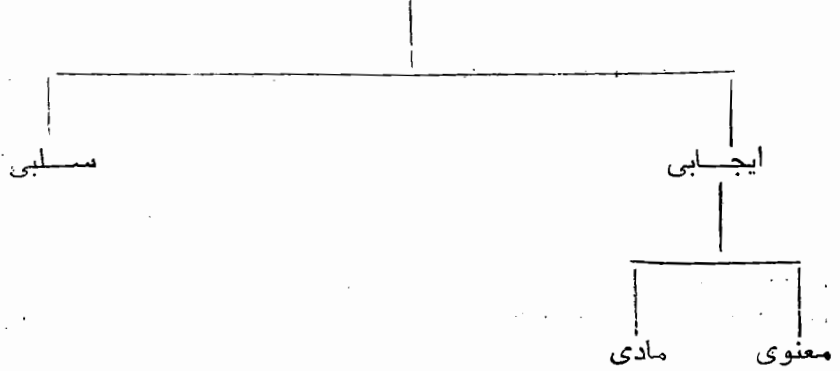
رابعا : مكافأة تمنح لافضل العمال المتوسطى المهارة وذلك حتى لا يصيبهم اليأس وحتى يكون هناك مجال للمتوسطين من العمال ليتحولوا الى عمال مهرة .

خامسا : مكافأة تمنح عن كفاءة الخطة والمتابعة .

سادسا : مكافأة تمنح عن توفير الخدمات اللازمة لسير العملية الانتاجية .

ويمكن تصوير شكل للحوافز على الوجه التالى :

أنواع الحوافز



الفصل الرابع

مقاييس النجاح التي تحسب على أساسها المكافأة وطرق احتساب المكافآت وفقا لجداول الحوافز

أولا - مقاييس النجاح :

١ - مقارنة المشروع بمثله في نفس الظروف أو مقارنة السنة الحالية بالنسبة الماضية أو مقارنته بأرقام قياسية عالمية أو محلية .

٢ - مقارنة القيمة المضافة التي حققها المشروع بما تحقق على السنوات السابقة مع تحليلها أو مكوناتها .

٣ - مقارنة نسبة القيمة المضافة الى الانتاج ورأس المال المستثمر والعامل وساعات العمل والاجور لمعرفة ما حققه كل جنيه من الانتاج ورأس المال المستثمر والعامل والاجور من قيمة مضافة وكذا كل ساعة عمل وتطورها من سنة لآخرى .

٤ - مقارنة التغير في القوة العاملة من حجم القوة العاملة ومدى النمو في الرسم القياسي لها للانتاج اذ ان الثانى يجب أن يزيد بنسبة أكبر .

٥ - تركيب القوة العاملة ومدى التغير فيها من حيث تحديد النسبة للعمال المهرة الى غير المهرة واثار برامج التدريب والمباشرين وغير المباشرين ونسبة المباشرين الى القوة العاملة .

٦ - حركة القوة العاملة لتحديد وجود ميل لعدم الاستقرار كزيادة معدل التخلف والغياب بدون اذن .

٧ - دراسة عناصر التكاليف ومعدلاتها وانحرافات مع تحليل اسبابها وعقد المقارنات .

٨ - مستوى المخزون السلعي من ناحية توازن مكوناته وتمشية مع احتياجات العملية الانتاجية .

٩ - مقارنة المخزون من المنتجات ومدى تراكمه وما يمثل من رأس مال عاطل وعلاقة ذلك بكفاءة التسويق .

١٠ - دراسة التمويل وسلامة الاستخدام .

١١ - دراسة معدلات الاستهلاك للاصول الثابتة وسلامتها .

١٢ — تحليل الميزانيات التقديرية الى عناصرها المختلفة والكشف عن الانحرافات وأسبابها .

١٣ — تحليل الحسابات الختامية وتطور نتائجها من سنة لآخرى مع عقد مقارنات .

ثانياً — كيف تحتسب المكافأة :

أولاً — مجال كفاءة استخدام الموارد :

كبيداً عام تحتسب المكافأة على أساس ما يتحقق من وفر نتيجة زيادة الكفاية الانتاجية للعامل زيادة على المستوى النمطى المحدد مع ربط الانتاج المحقق بالتكلفة والزمن والجودة ويحتسب الوفر فى الانتاج على اساس (الانتاج الفعلى — الانتاج المقدر) $\times$ ثمن الوحدة السوقى .

الوفر فى التكاليف = (التكاليف للوحدة النمطية — التكاليف الفعلية للوحدة) $\times$ عدد الوحدات المنتجة .

الوفر فى الزمن = (الزمن النمطى — الزمن الفعلى) $\times$ أجر الوحدة الزمن .

الوفر فى الجودة = عدد الوحدات الجيدة المنتجة $\times$ الفرق بين سعر الوحدة الجيدة والسعر العادى

والمكافأة فى هذه الحالة قد تستحق لفرد واحد او مجموعة افراد اشتركوا فى العمل الذى يستحق المكافأة . ففى الحالة الاخيرة فان المكافأة توزع على المجموع بنسبة مرتباتهم اذا كان العمل يحتاج الى مهارة او بالتساوى اذا لم يكن يحتاج الى مهارة .

ثانياً — مجال تحقيق الاهداف :

وتمنح للعامل فى حالة تجاوز نسبة النجاح الفعلية عن السنة المقررة وذلك فى المجالات التالية :

التقدم التكنولوجى للاراضى — تحقيق الاهداف الاقتصادية — رفع كفاءة الصادرات أو اشباع الحاجة الى الاستهلاك أو خلق فرص العمالة مع القضاء على البطالة المقنعة كذلك التوصل الى التوظيف الامثل لعوامل الانتاج (الاراضى من الخامات والعمل ورأس المال) .

وتمنح على أساس اعطاء كل عنصر من العناصر السابقة وزناً نمطياً ويستحق العامل مكافأة تقدر بنسبة من قيمة فرق الاوزان الفعلية عن الاوزان النمطية .

ثالثا - في مجال الأعمال الممتازة :

وتمنح للعامل الذى يؤدي عملا أو يقدم أفكارا من شأنها التقدم بالوحدة الانتاجية وزيادة قدرتها على استغلال طاقتها بما يحقق وفرا في التكلفة أو الزمن أو الزيادة في الانتاج أو منعاً لمعدلات الافراد أو تحسناً للنوع .

وتمنح للعامل نسبة م مقدار الوفر الذى يتحقق نتيجة عمله أو الاخذ بفكرته .

رابعا - في مجال متوسطى المهارة :

والهدف منها خلق الرغبة وتهيئة الفرص في تحول العمال المتوسطى المهارة الى عمال مهرة فضلا عن أن زيادة عدد من يمنحون مكافآت يؤدي الى رفع كفاءة الانتاج ويمنح أحسن ثلاثة من كل تخصص بحسب أقصى ١٥ عمالا في المنطقة مكافأة شهرين للاول وشهر ونصف للثانى وشهر للثالث .

خامسا - في مجال أعمال التخطيط والمتابعة :

وهم عمال الادارة العليا للمشروع (مجلس الادارة - مدير الشئون) وتقاس كفاءة هؤلاء العمال على أساس ما يتحقق من أهداف المؤسسة ويربط بين تحقيق الاهداف وما يمنحونه من المكافآت على الوجه التالى :

١ - مكافأة تشجيعية تمثل نسبة الارباح الزائدة عن الارباح النمطية أو تناقص الخسائر عن قيمتها التخطيطية .

٢ - ربط بدل التمثيل بتحقيق الاهداف .

سادسا - في مجال أعمال الخدمات :

وهم عمال الادارات العامة بالمركز الرئيسى وعمال المراقبات ويتبع في شأنهم تحديد اختصاصهم بدقة ووضع أوزان نمطية لكل اختصاص ويمنح العامل مكافأة عبارة عن قيمة الفرق بين الوزن النمطى والوزن الفعلى على أساس قيمة كل نقطة .

سابعا - في مجال الحوافز المعنوية :

وتمنح للعاملين على أساس :

- ١ - تهيئة تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين .
- ٢ - العدالة المطلقة في تنفيذ نظام الحوافز
- ٣ - تنمية الوعى الدينى والقومى عند العامل .
- ٤ - فتح المجال أمام تدريب العاملين لمنحهم فرص الترقى .

٥ — ما يتوافر لدى الرئيس من القدرة على أن يجعل نفسه متأخراً لرؤسياه وتعطى كل عنصر وزناً نمطياً ووزناً فعلياً ويمنح العامل مكافأة تعادل قيمة الفرق في الأوزان .

ثامناً — الحوافز السلبية : روادع :

ويتبع في شأنها نفس القواعد السابقة على أن يجازى العامل إذا ما نقص أوزانه أو إذا نقص ما تحقق من أهدافه عن المعدلات في السنة السابقة أو عن المعدلات المقررة وذلك ردعاً للمهملين .

ثالثاً : جداول الحوافز والمؤشرات التي يمكن استخدامها :

١ — الحوافز الإيجابية .

الحوافز المعنوية : وتقع مسئوليتها على الإدارة العليا للمشروع تخطيطياً وتمويلياً وتقع مسئوليتها تنفيذاً على السيد مدير المنطقة .

عناصر القياس	الوزن النمطي	الوزن الفعلي	الفرق
تكاثر الفرص التدريب الوعي القومي الديني حسن استخدام السلطة خلق الإحساس بالمسئولية			
الجملة			

من هذا الجدول نستنتج المؤشرات التالية :

١ — حجم الانحراف في الوزن = الوزن النمطي — الوزن الفعلي

٢ — نسبة الانحراف في الوزن = $\frac{\text{حجم الانحراف في الوزن}}{\text{الوزن النمطي}} \times 100$

وهذا يتم بالنسبة لكل عنصر من عناصر القياس .

٢ — قياس الكفاءة المالية الإدارية

الفرق	الوزن الفعلى	الوزن النمطى	عناصر القياس
			استكمال السجلات الشكاوى المخالفات المالية تقصيل الحسابات تقارير أجهزة الرقابة نتيجة جرد المخازن ترتيب المخازن مسئوى المخزون نسبة التالف المخزون مدى تراكم المخزون من الانتاج
		١٠٠	المجموع

من هذا الجدول نستنتج المؤشرات التالية :

- ١ — حجم الانحراف فى الوزن بالنسبة لعناصر القياس (كل عنصر) =
الوزن النمطى — الوزن الفعلى
- ٢ — نسبة الانحراف فى الوزن بالنسبة لعناصر القياس (لكل عنصر)
حجم الانحراف
= $100 \times \frac{\text{الوزن النمطى}}{\text{الوزن الفعلى}}$

٣ — جدول قياس حوافز تشغيل آلة نقل

الفرق	الوزن الفعلى	الوزن النمطى	بيان
			عدد الكيلومترات كمية الوقود عدد المخالفات عدد مرات الصيانة تكاليف الصيانة عدد أيام العمل عدد أيام البطالة المخططة عدد أيام البطالة غير المخططة

ويمكن من هذا الجدول استنتاج المعايير التالية :

١ - حجم الانحراف لكل عنصر = الوزن النمطي - الوزن الفعلي

٢ - نسبة الانحراف لكل عنصر = $\frac{\text{حجم الانحراف}}{\text{الوزن النمطي}} \times 100$

وتستخرج هذه المعايير بالنسبة لكل عنصر من عناصر القياس .

٤ - تطور انتاجية الجنيه لعوامل انتاج مختلفة

بيان	السنة السابقة	السنة الحالية	الفرق	الوزن	قيمة الفرق بالاوزان
القيمة المضافة					
نسبة القيمة المضافة الى الانتاج					
نسبة القيمة المضافة الى رأس المال المستثمر					
نسبة القيمة المضافة الى رأس المال العامل					
نسبة القيمة المضافة الى الاجور					

من هذا الجدول نستنتج المؤشرات التالية :

الإيرادات الكلية

١ - انتاجية الجنيه = $\frac{\text{الإيرادات الكلية}}{\text{التكاليف الكلية}}$

الزيادة في السنة الحالية

٢ - نسبة الزيادة في كل عنصر = $\frac{\text{الزيادة في السنة الحالية}}{\text{السنة الحالية}} \times 100$

٣ - القيمة المضافة بعد تكاليف الاستزراع = الانتاج الكلى - التكاليف العينية للاستزراع .

٤ - القيمة الاجمالية = القيمة المضافة بعد تكاليف الاستزراع - الخدمات المقدمة من قطاعات أخرى .

٥ - القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الاجمالية - الاستهلاكات (الاهلاك) .

٥ — جدول مقارنة المشروع بمشروع مماثل في الظروف

عناصر القياس	المشروع المقارن	المشروع الحالى	الفرق		قيمة الفرق بالاوزان
			لصالح المشروع	ضد المشروع	
تكاليف دخول التقدم التكنولوجى للأرض التركيب المحصولى					
—					
—					

من هذا الجدول نستنتج المؤشرات الآتية :

ايرادات المشروع المقارن

$$١ - \text{انتاجية الجنيه في المشروع المقارن} = \frac{\text{تكاليف المشروع المقارن}}{\text{ايرادات المشروع الحالى}}$$

تكاليف المشروع المقارن

ايرادات المشروع الحالى

$$٢ - \text{انتاجية الجنيه في المشروع الحالى} = \frac{\text{تكاليف المشروع الحالى}}{\text{ايرادات المشروع المقارن}}$$

تكاليف المشروع الحالى

$$٣ - \text{التغير في المشروع الحالى عن المشروع المقارن} = \frac{\text{انتاجية الجنيه في المشروع الحالى}}{\text{انتاجية الجنيه في المشروع المقارن}}$$

انتاجية الجنيه في المشروع الحالى

$$= ١٠٠ \times \frac{\text{انتاجية الجنيه في المشروع المقارن}}{\text{انتاجية الجنيه في المشروع الحالى}}$$

انتاجية الجنيه في المشروع المقارن

$$٤ - \text{حجم الانحراف في التركيب المحصولى من زاوية الدخل للمشروع المقارن} = \frac{\text{دخل المشروع الحالى} - \text{دخل المشروع المقارن}}{\text{حجم الانحراف في التركيب المحصولى}}$$

دخل المشروع الحالى — المقارن

حجم الانحراف في التركيب المحصولى

$$٥ - \text{نسبة الانحراف} = ١٠٠ \times \frac{\text{المشروع المقارن}}{\text{المشروع الحالى}}$$

المشروع المقارن

٦ — جدول تطور نجاح المشروع

عناصر القياس	سنة القياس	السنة السابقة	السنة الحالية	الفرق		الوزن	قيمة الفرق بالاوزان
				—	+		
تكاليف دخول تقدم تكنولوجيا التركيب محصولى							
—							
—							
—							
—							

من هذا الجدول تستنتج المؤشرات التالية :

ايرادات السنة السابقة

١ - انتاجية الجنيه في السنة السابقة =

تكاليف السنة السابقة

ايرادات السنة الحالية

٢ - انتاجية الجنيه في السنة الحالية =

تكاليف السنة الحالية

٣ - الفرق بين انتاجية الجنيه في السنة الحالية عن السنة السابقة =
انتاجية الجنيه في السنة الحالية

$100 \times \frac{\text{انتاجية الجنيه في السنة السابقة}}{\text{انتاجية الجنيه في السنة الحالية}}$

٧ - جدول القيمة المضافة للمشروع

عناصر القياس	السنة السابقة	السنة الحالية	الفرق	الوزن	قيمة الفرق بالاوزان
عائد أرض (ايجار) عائد عمل (اجور) عائد رأس المال (فائدة) عائد تنظيم (ربح)					

من هذا الجدول نستنتج الاتي :

١ - القيمة المضافة = الانتاج - مستلزمات الانتاج .

٢ - نسبة عائد كل عنصر من عناصر القيمة المضافة الى اجمالي القيمة
عائد كل عنصر لوحدة

المضافة = $100 \times \frac{\text{عائد كل عنصر لوحدة}}{\text{القيمة المضافة}}$

عائد السنة الحالية

٣ - نسبة الفرق في كل عائد = $100 \times \frac{\text{عائد السنة الحالية}}{\text{عائد السنة السابقة}}$

٨ - جدول تطور حركة القوة العاملة

لتحديد الميل الى الاستقرار

بيان	السنة السابقة	السنة الحالية	الفرق	الوزن	قيمة الفرق بالاوزان
عدد أيام الغياب بدون اذن التعيينات الاستقالات النقل الى خارج المنطقة					

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - عدد الايام في الغياب بدون اذن = عدد أيام السنة - عدد الايام المشتغلة .

المعينة في السنة الحالية

$$٢ - \text{نسبة الانحراف في التعيين} = \frac{\text{المعينة في السنة السابقة}}{١٠٠} \times ١٠٠$$

وكذلك بنفس الطريقة في ايجاد نسبة الاستقالات والمنقولين خارج المنطقة

٩ - جدول تكاليف الانتاج للمحصول او عملية

المحصول
المساحة
كمية الانتاج
قيمة الانتاج

بيان	التكاليف النمطية	التكاليف الفعلية	الفرق
الاجور المستلزمات الاستهلاكات أعباء أخرى			

من هذا الجدول نستنتج الاتى :

١ - الوفرة في التكاليف = (التكاليف النمطية للوحدة - التكاليف الفعلية للوحدة) $\times$ عدد الوحدات المنتجة .

٢ - حجم الانحراف في التكاليف = التكاليف النمطية - التكاليف الفعلية
حجم الانحراف في التكاليف

$$٣ - \text{نسبة الانحراف في التكاليف} = \frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{الاجور الكلية}} \times ١٠٠$$

$$٤ - \text{نسبة الاجور الى اجمالى التكاليف} = \frac{\text{الاجور الكلية}}{\text{التكاليف الكلية}} \times ١٠٠$$

$$٥ - \text{نسبة المستلزمات الى اجمالى التكاليف} = \frac{\text{المستلزمات الكلية}}{\text{التكاليف الكلية}} \times ١٠٠$$

١٠ - جدول مقارنة نمو الانتاج بالنمو في العمالة

الوحدة	السنة السابقة	السنة الحالية	الفرق	معدل النمو
معدل النمو في العمال معدل النمو في الانتاج				

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ — معدل النمو في العمال =

$$100 \times \frac{\text{عدد العمال في السنة الحالية} - \text{عدد العمال في السنة السابقة}}{\text{عدد العمال في السنة السابقة}}$$

٢ — معدل النمو في الانتاج =

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة في السنة الحالية} - \text{عدد الوحدات المنتجة في السنة السابقة}}{\text{عدد الوحدات في السنة السابقة}}$$

١١ — جدول مقارنة نمو الانتاج بالنمو في العمالة

الفرق		السنة الحالية		السنة السابقة		يبيان
تكلفة	عدد	تكلفة	عدد	تكلفة	عدد	
						العمال المهرة
						العمال الغير مهرة
						العمال المباشرين
						العمال غير المباشرين
						نسبة المهرة الى الغير مهرة
						نسبة المباشرين الى الغير مباشرين

ويمنح المدير المسئول عن التدريب مكافأة بنسبة المرتب كلما ارتفعت النسبة . ومن هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية .

١ — نسبة الزيادة في العمالة في كل نوع من هذه الانواع =

$$100 \times \frac{\text{عدد العمال في السنة الحالية} - \text{عدد العمال في السنة السابقة}}{\text{السنة السابقة}}$$

٢ — نسبة الزيادة في تكلفة العمال في كل نوع =

$$100 \times \frac{\text{تكلفة العمالة في السنة الحالية} - \text{تكلفة العمالة في السنة السابقة}}{\text{تكلفة العمالة في السنة السابقة}}$$

١٢ — جدول حافز سائق جرار زراعة

الآلة

قوتها

الحالة

الفرق	الوزن الفعلى	الوزن النمطى	بيان
			عدد ساعات التشغيل الوقود عدد أيام العمل عدد أيام البطالة المخططة عدد أيام البطالة الغير مخططة عدد مرات الصيانة تكاليف الصيانة

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ — حجم الانحراف فى كل نوع من هذه الاوزان = الوزن النمطى —
الوزن الفعلى٢ — نسبة الانحراف فى كل نوع من هذه الاوزان =
حجم الانحراف فى كل نوع من هذه الانواع

$$100 \times \frac{\text{الوزن النمطى}}{\text{الوزن الفعلى}}$$

٣ — تكاليف ساعة التشغيل من تكاليف الصيانة =
تكاليف الصيانة

$$100 \times \frac{\text{عدد ساعات التشغيل}}{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام العمل}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام العمل}}{\text{عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}{\text{عدد أيام البطالة المخططة الى عدد أيام البطالة الغير مخططة الى عدد أيام العمل}}$$

١٣ — مكافأة حافز للمتوسطين من العمال

عناصر القياس	الأوزان النمطية	الأوزان الفعلية	مدى التفوق
فهم العمل احترام القوانين التعامل مع الرؤساء التعامل مع الجمهور القدرة على التعلم			
الجملة	١٠٠		

ويمنح أحسن ثلاثة من كل تخصص بحد أقصى ١٥ عاملاً مكافأة شهريين
للاول وشهر ونصف للثاني وشهر للثالث .

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ — حجم الانحراف في كل وزن من عناصر القياس = الأوزان النمطية
— الأوزان الفعلية .

٢ — نسبة الانحراف في كل وزن من عناصر القياس =
حجم الانحراف في كل وزن من عناصر القياس

$$100 \times \frac{\text{الأوزان النمطية}}{\text{الأوزان الفعلية}}$$

١٤ — قياس كفاءة أداء مواعيد الجرعات الزراعية

المحصول المساحة الانتاج

العمليات الزراعية	التقديري	الفعلی	الوفر	الوزن	قيمة الفرق بالأوزان
حراث					
مزق					
رى					
مقاومة					
حصاد					
تخزين					
—					
—					
—					

من هذا الجدول تستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف لكل عملية زراعية = التقديرى - الفعلى

٢ - نسبة الانحراف لكل عملية زراعية =

حجم الانحراف لكل عملية زراعية

$$100 \times \frac{\text{التقديرى}}{\text{الفعلى}}$$

التقديرى

٣ - قيمة الفرق بالاوزان = الوفر $\times$ الوزن

١٥ - قياس كفاءة استخدام مستلزمات الانتاج

المحصول المساحة الانتاج

نوع المستلزمات	تقديرى	فعلى	الوفر
تقياوى			
أسدة كياوية			
أسدة عضوية			
مواد مقاوية			
—			
وقود			
قطع غيار			
الخ			

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف فى كل نوع من مستلزمات الانتاج = التقديرى - الفعلى .

٢ - نسبة الانحراف فى كل نوع من مستلزمات الانتاج =

حجم الانحراف

$$100 \times \frac{\text{حجم الانحراف}}{\text{التقديرى}}$$

التقديرى

عدد الافدنة

٣ - ما يخص الفدان من الانتاج =

قيمة الانتاج

المستلزمات

٤ - ما يخص الفدان من مستلزمات =

عدد الافدنة

قيمة التقاوى

٥ - ما يخص الفدان من تقاوى =

عدد الافدنة

١٦ - مكافأة الامتياز

يعمل تقرير فنى بمعرفة لجنة مختصة تحدد مواصفات العمل وطبيعته وأهميته لصالح الانتاج مع تقرير الجهد الذى بذل فى انجاز العمل مع الاخذ فى الاعتبار علاوة على البيانات الفنية استيفاء الجدول التالى :

عناصر القياس	الوفر خلال السنة	ملاحظات تبديها اللجنة
ما يحققه العمل من وفر فى التكاليف ما يحققه العمل من وفر فى الزمن ما يحققه العمل من وفر فى الحركة ما يحققه العمل من كفاءة استخدام التربة ما يحققه العمل من كفاءة استخدام الآلات ما يحققه العمل من كفاءة استخدام العمال ما يحققه العمل من كفاءة استخدام الاستثمارات		

وتتاس كفاءة العمل من وفر خلال السنة فى المراحل السابقة ويمنح العمال نسبة مئوية مما يحققه العمل من وفر خلال السنة . ومن هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

- ١ - ما يحققه العمل من وفر فى التكاليف = التكاليف فى المرحلة السابقة - التكاليف فى الفترة الحالية .
- ٢ - ما يحققه العمل من وفر فى الزمن = الزمن فى المرحلة السابقة - الزمن فى الفترة الحالية .

١٧ - جدول لقياس كفاءة الغمر والغسيل

عناصر القياس	تقديرى	فعلى	الفرق	الوزن	قيمة الفرق بالاوزان
المرحلة قبل الغمر النفاذية قبل الغمر القلوية قبل الغمر الملوحة بعد الغمر النفاذية بعد الغمر القلوية بعد الغمر عدد مرات الغمر عدد مرات التلويط المساحة التى تم غسلها المدة التى استغرقتها . عملية الغمر حتى بدء الزراعة					
الجملة					

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف في كل نوع من عناصر القياس = التقديرى - الفعلى .

٢ - نسبة الانحراف في كل نوع من عناصر القياس =
حجم الانحراف

$$100 \times \frac{\text{التقديرى}}{\text{الفعلى}}$$

٣ - قيمة الفرق بالاوزان = الوزن $\times$ الفرق

١٨ - جدول رفع معدلات محاصيل الاعلاف لزيادة الانتاج الحيوانى

المحصول	السنة الماضية		السنة الحالية		الشهر	معدل الزيادة أو النقص في الفدان		قيمة الزيادة أو النقص
	المساحة	الانتاج	المساحة	الانتاج		المساحة	الانتاج	
برسيم أشواط راى جراس								

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

الانتاج في السنة الماضية

١ - معدل النقص أو الزيادة في الفدان =
المساحة في السنة الماضية

الانتاج في السنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{الانتاج في السنة الحالية}}{\text{الانتاج في السنة الماضية}}$$

المساحة في السنة الحالية

قيمة الانتاج لمحاصيل الاعلاف

٢ - نصيب الفدان من محاصيل الاعلاف =
عدد الافدنة

١٩ - قياس كفاءة التشغيل الميكانيكى

نوعها

اسم الآلة

اسم العامل
درجة الصعوبة

عناصر القياس		تقديرى	فعلى	الانحراف		الفرق	الفرق بالاوزان	
				لصالح	ضد		ضد	لصالح
عدد أيام تشغيل الآلة								
عدد ساعات تشغيل الآلة								
عدد أيام البطالة المخططة								
عدد أيام البطالة الغير مخططة								
انتاجية ساعة العمل الالى								
عدد مرات الصيانة الحقيقية								
تكاليف التشغيل للساعة								

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف في كل عنصر من عناصر القياس = التقديرى -
الفعلى .

$$٢ - \text{نسبة الانحراف في كل عنصر من عناصر القياس} = \frac{\text{حجم الانحراف}}{١٠٠ \times \text{التقديرى}}$$

٢٠ - جدول لقياس كفاءة أداء الخدمات الزراعية المحصول الانتاج

الوفىر		العمالة الفعلية		العمالة التقديرية		العمليات الزراعية
تلكفة	عدد	تلكفة	عدد	تلكفة	عدد	
						حرث رى مقاومة تخزين حصاد
						جملة

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف في عدد العمال الزراعيين =
العدد التقديرى - العدد الفعلى

٢ - نسبة الانحراف في عدد العمال الزراعيين =
حجم الانحراف في عدد العمال الزراعيين
 $١٠٠ \times \frac{\text{عدد العمال التقديرى}}{\text{عدد العمال الزراعيين}}$

٣ - تكاليف العمالة = عدد العمال $\times$ تلكفة العامل

٤ - حجم الانحراف في تلكفة العمالة = تلكفة العمال التقديرية - تلكفة
العمل الفعلية .

٥ - نسبة الانحراف في تلكفة العمالة =
حجم الانحراف في تلكفة العمالة
 $١٠٠ \times \frac{\text{تلكفة العمال التقديرية}}{\text{تلكفة العمال الفعلية}}$

٢١ - قياس كفاءة الخدمات

المراقبات

الفرق	الوزن الفعلي	الوزن التقديري	عناصر القياس
			التعاون مع الرؤساء التعاون مع الرؤوسين القدرة على حل المشاكل التصرفات السلوكية التخلص من السلبية التخلص من الاختناقات توفير الأبحاث
			الجملة

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - حجم الانحراف في الوزن لكل عنصر من عناصر القياس = الوزن التقديري - الوزن الفعلي

نسبة الانحراف في الوزن لكل عنصر من عناصر القياس =

$$\text{حجم الانحراف} \times \frac{100}{\text{الوزن التقديري}}$$

٢٢ - عمال المركز الرئيسي

الفرق		الوزن الفعلي	الوزن التقديري	عناصر القياس
لصالح المشروع	ضد المشروع			الخطط وكفاءتها مدى اظهار الانحرافات كفاءة المتابعة كفاءة القوصيات كفاءة الامدادات والتبوين كفاءة النظم الموضوعة

من هذا الجدول نستخرج الاتى :

١ - حجم الانحراف لكل وزن من عناصر القياس = الوزن التقديرى - الوزن الفعلى .

٢ - نسبة الانحراف لكل وزن من عناصر القياس =
حجم الانحراف لكل وزن

$$100 \times \frac{\text{الوزن التقديرى}}{\text{الوزن الفعلى}}$$

٢٣ - جدول لقياس رفع كفاءة الطاقة الإنتاجية للمحاصيل التصديرية

المحصول	السنة الماضية		السنة الحالية		الفرق		معدل الزيادة في الفدان	قيمة الزيادة أو النقص
	المساحة	الانتاج	المساحة	الانتاج	المساحة	الانتاج		
قطن								
أرز								
بصل								

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ - الكفاءة التصديرية للمحصول = الانتاج فى السنة الحالية - الانتاج فى السنة السابقة .

الزيادة فى التصدير المحصولى

٢ - الميل الحدى للتصدير =
الزيادة فى الانتاج المحصولى

قيمة التصدير

٣ - الميل المتوسط للتصدير =
قيمة الانتاج

٢٤ - جدول لقياس رفع كفاءة المحاصيل الغذائية للحد من الاستيراد

المحصول	السنة الماضية		السنة الحالية		الفرق		معدل الزيادة فى الفدان	قيمة الزيادة أو النقص للفدان
	المساحة	الانتاج	المساحة	الانتاج	المساحة	الانتاج		
قمح								
أفلة								
.....								
.....								

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

قيمة الكمية المستوردة

$$١ - \frac{\text{الميل المتوسط للاستيراد}}{\text{قيمة الانتاج}} = \text{قيمة الكمية المستوردة}$$

الزيادة في قيمة الكمية المستوردة

$$٢ - \frac{\text{الميل الحدى للاستيراد}}{\text{الزيادة في قيمة الإنتاج}} = \text{الزيادة في قيمة الكمية المستوردة}$$

٢٥ — مكافأة جماعية على مستوى زراعة

عناصر القياس	المساحة	الانتاج النمطي		الانتاج الفعلى		التكاليف		الجودة		الوفر المحقق	
		كمية	قيمة	كمية	قيمة	نمطي	فعلى	جيد	متوسط	الانتاج	التكاليف
قطن											
قمح											
فراة											
الجملة											

من هذا الجدول نستخرج المؤشرات التالية :

١ — الوفر في التكاليف = الوفر في تكلفة الوحدة × عدد الوحدات المنتجة .

٢ — الوفر نتيجة الجودة = عدد الوحدات الجيدة × فرق سعر الوحدة .

٣ — حجم الانحراف في الانتاج = الانتاج النمطي — الانتاج الفعلى

٤ — نسبة الانحراف في الانتاج = $\frac{\text{حجم الانحراف في الانتاج}}{\text{الانتاج النمطي}} \times ١٠٠$

٥ — نسبة الانحراف في الجودة = نسبة الجودة النمطية — نسبة الجودة الفعلية .

٢٦ - عمال عاديين

عناصر القياس	نمطى	فعلى	الفرق	الوزن	قيمة الوزن
عدد أيام البطالة المخططة					
عدد أيام البطالة الغير مخططة					
عدد أيام الجودة					

من هذا الجدول نستخرج الاتى :

١ - حجم الانحراف فى كل عنصر من عناصر القياس = النمطى - الفعلى .

٢ - نسبة الانحراف فى كل عنصر من عناصر القياس =
حجم الانحراف

$$100 \times \frac{\text{النمطى}}{\text{الفعلى}}$$

٢٧ - جدول قياس نتائج الاعمال

عناصر القياس	السنة الحالية	السنة الماضية	التطور		الفرق	قيمة الفروق	
			لصالح المشروع	ضد المشروع		لصالح المشروع	ضد المشروع
اهداف تكنولوجية							
استصلاح عيوب هندسية							
استصلاح عيوب كهربائية							
استصلاح عيوب استزراعية							
اهداف اقتصادية							
تكاليف استزراع الفدان							
دخل الفدان							
انتاجية الجنيه المستثمر							
انتاجية العامل							
معدل الدورة							
مساحة المحاصيل النقدية							
مساحة المحاصيل الاعلاف							
مساحة المحاصيل الغمر							
والغسيل							

من الجدول السابق نستخرج المؤشرات التالية :

الفصل الخامس

التوصيات :

يجب وضع لائحة للحوافز فى كل قطاع لرفع الحافز عند العاملين تحقيقا للتوظيف الامثل للموارد مما يحقق زيادة الانتاج ويرفع الدخل الذى هو حصيلة الانتاج لتحقيق أهداف الخطة للتنمية الاقتصادية . كما يجب أن توضع هذه اللائحة على أسس علمية وقانونية على حسب طبيعة كل مشروع أو قطاع وحسب أنواع الحوافز ايجابية وسلبية نقسم توصياتنا الى نوعية وهى على سبيل المثال لا على سبيل الحصر :

أولا - التوصيات الإيجابية : الحوافز :

١ - حوافز على مستوى الوحدة وذلك فى الحالات التى تتخطى فيها الوحدة أهداف التصدير الموضوعة لها أو تستخدم خامات محلية بدلا من خامات مستوردة أو تحقق تخفيضا ملموسا فى التكلفة وغير ذلك من الانجازات ويمكن ان يتخذ الحافز فى هذه الحالات تخصيص نسبة من النقد الاجنبى الناتج عن زيادة الصادرات أو الوفرة فى الصادرات للوحدة كما يمكن ان يتخذ الحافز صورة وضع الوحدة فى فئة تقييم أعلى وغير ذلك من الحوافز الأخرى . كما يجب منح العاملين نسبة مئوية فى حدود نسبة يحددها خبراء كل مؤسسة أو كل هيئة لا تقل عن ٢٥٪ وتصل فى بعض الاحيان الى ٥٠٪ من قيمة الانتاج الزائد كما ونوعا عن المعدلات المقررة بقرار من المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة أو من له سلطة اصدار القرار .

٢ - حوافز على مستوى القسم سواء كان قسم انتاج أو خدمات أو إدارة أو بيع .. الخ وذلك فى الحالات التى تحقق فيه الاقسام خفضا فى التكلفة أو وفرا فى استخدام قطع الغيار أو تحسنا فى معدلات الاداء أو نسبة العوادم أو العيوب أو زيادة فى التصدير .. الخ ويجب أن تأخذ الحوافز فى هذه الحالة صورة مكافآت تشجيعية أو علاوات استثنائية للعاملين الذين ساهموا بصورة مباشرة فى تحقيق الاهداف المذكورة ويتم هذا التقدير على حسب المتابعة الشهرية فى سجل خاص وفى صورة درجات تزيد أو تنقص وتحسب فى نهاية كل دورة زراعية .

٣ - حوافز شخصية وذلك فى الحالات التى يحقق فيها العامل مجهودا ابتكاريا أو يتقدم باقتراحات جديدة وعملية .. يؤدي تنفيذها الى زيادة الانتاج وخفض التكاليف .

٤ - بالإضافة الى الحوافز المادية فيمكن ان تتخذ الحوافز فى الحالات السابقة صور الحوافز الادبية بأنواعها المختلفة .

٥ - يجب تنمية الحوافز الاجتماعية باحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة فى الانتاج وفى الإدارة وهذا من أهم الحوافز الاجتماعية

حيث ان التقدير الادبى للعاملين المجددين له ابلغ الاثر على حفز العاملين للوصول الى هذا المستوى .

٦ — يجب تدريب العمال تدريباً فعالاً على بعض مشاكل العمل حتى يكون لهم دور ايجابى فى النهوض بمستوى الادارة والمشاركة فيها .

٧ — يجب وضع برامج زمنية محددة للعمليات الزراعية وحسابات التكاليف لضبط عملية القياس .

٨ — يجب منح العامل الذى يوفر أموالاً للدولة مكافأة مادية تتناسب مع ما حققه .

٩ — يجوز ترقية العامل الى درجة اعلى اذا حقق بصورة مؤثرة رقماً قياسياً فى الانتاج بشرط محافظته على المستوى العالى خلال ثلاث دورات زراعية متصلة .

١٠ — يمنح العامل الذى يكافأ مرتين شهادة تقدير توزع مع غيرها من الكؤوس والميداليات فى حفل علنى وينشر فى جميع أوجه النشاط الزراعى .

١١ — تحقيق اللامركزية فى الادارة حتى ادنى المستويات وهو ما يتيح تحديد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الادارة ومنح السلطات اللازمة لهذه المستويات للنهوض بمسؤولياتها فى حدود خطة عامة مرنة تمكنهم من حرية التصرف فى مواجهة الظروف التى تحيط بأعمال التنفيذ المتعددة فى مجال الزراعة بصورة واضحة .

١٢ — تحقيق حياة كريمة للعامل الزراعى تشعره بأدميته وبارتباطه بالارض التى يعمل عليها وذلك لان هذا العنصر من عناصر الانتاج يعتبر حتى الآن عاملاً محدداً لنجاح أو فشل عملية الانتاج ذاتها التى تعتمد على العمل اليدوى والخدمات التى تتيحها المزارع الحكومية للعمال الزراعيين من مسكن نظيف وغذاء صحى ورعاية طبية وخدمات ثقافية واجتماعية وهو ما لا يلقاه فى موطنه الاصلى أو لدى المزارعين بالاضافة الى الاجر المجزى الذى تكفله له المزارع الحكومية . كل هذه العوامل تجعل هناك ملائمة وثيقة بين العامل الزراعى وبين الارض التى يعمل عليها . ونعتقد أن مثل هذه العلاقة تعود بفائدة مؤكدة على الانتاج .

١٣ — يجب وضع معدلات للاداء فى جميع العمليات حتى يمكن قياس كفاءة العامل على أساسها . كما يجب توضيح الاهداف المتوطنة بالوحدة رقمياً حتى يمكن الحكم بسهولة على مدى ما تحقق من الاهداف .

١٤ — يجب الا تلجأ الادارة الى تغيير معدلات الاداء أو مستويات الانتاج التى يبنى عليها النظام الا فى الحالات التى تستوجب التعديل .

١٥ — يجب اعطاء وزن لكل وحدة عمل تؤدي بالزيادة وتحديد قيمة لكل وزن .

ثانياً — التوصيات السلبية : الردع والعقاب

في الوقت الذى نوصى فيه بتشجيع الحوافز الايجابية بمختلف أنواعها فإننا نود ان نسجل وجوب تطبيق الحوافز السلبية على العاملين الذين لا يؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب ونرى وجوب سرعة قيام كل وحدة بعمل لائحة أيضا للجزاءات تتفق وظروف العمل بها . ونرى هنا أن نوصى في حالة التقصير والاهمال بالأتى على سبيل المثال لا الحصر :

١ — خفض اجر العامل بنفس نسبة النقص في انتاجه عن المعدل المقرر سواء كان عن اهمال أو عمد مع عدم الاخلال بالمساءلة الادارية أو المدنية أو الجنائية .

٢ — اذا تسبب في اتلاف المعدات أو الآلات أو أى أجهزة ملك الدولة يلزم بالتعويض عن قيمتها .

٣ — يجوز حرمان العامل من بدل طبيعة العمل بنفس نسبة النقص في معدلات الانتاج المقررة ويحرم من البديل كلية اذا تسبب في تعطيل عربته أو آلتها أو معداته لحين اتمام اصلاحها .

٤ — ليس الردع أو العقاب للعامل فقط ولكن أيضا يوضع الردع والعقاب لمن هو في مكان القيادة وكما حددها الميثاق « أن يكون الردع لكل من انحرف عن واجباته في أى موقع من مواقع الانتاج وسواء كان المخالف في مكان القيادة أو التنفيذ » لذا يجب أن يحرم مدير المشروع أو المنطقة أو القطاع من بدل طبيعة العمل اذا تبين أن نقص الانتاج في الوحدات التابعة له يبلغ ١٠ ٪ ويستمر الحرمان حتى يعود لمعدلاته المقررة كما لا نتجاهل عدم الاخلال بالمساءلة الادارية أو المدنية أو الجنائية له .

كما يجب أن تتوافر في الحوافز بأنواعها المختلفة سواء كانت ايجابية أو سلبية شرطان لى تتسم بالفاعلية الايجابية :

الشرط الاول : شرط العلانية بحيث يعلن الجزاء على كافة العاملين بالوحدة .

الشرط الثانى : ويتحصل في سرعة البت في الحافز وذلك لى يكون الجزاء معاصرا للواقعة التى قرر من أجلها حتى يكون للجزاء الاثر الحسن عند العامل المجد بما يضاعف من انتاجه وأن يكون العقاب رادعا للعامل المهمل التى تحدثه نفسه بالاهمال .