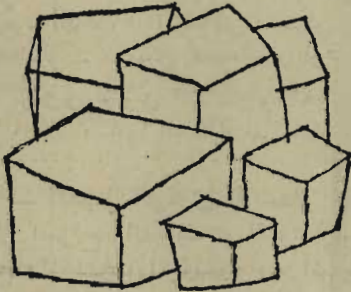


وكذلك الى الخبراء الدوليين الذين اكتسبوا خبرتهم من تجارب دولهم فى التخطيط القومى الشامل ، للمشاركة فى عمل هذه الاجهزة .

القطاع العام وديمقراطية الانتاج



كذلك ينبغى هنا ايضا اثاره نقطة هامة تتصل بكادر المخططين وطبيعة تخصصاتهم ويلزم التأكيد هنا على ضرورة تمتع كادر المخططين بأفق سياسى وايدىولوجية سياسية ترتبط أساسا بجماهير وطبقات الشعب العاملة والتي يتم التخطيط أولا وقبل كل شيء لمصلحتها والعمل على تحسين ورفع مستوى معيشتها. وإذا عجز كادر المخططين عن ربط نفسه وعمله بمصالح هذه الجماهير وطبقات الشعب العاملة والتي يتم سوف تكون معاكسة تماما لما تتطلبه ظروف مرحلة التحول الى الاشتراكية وقيام المجتمع الاشتراكى لمصلحة طبقتى الفلاحين والعمال والطبقات والفئات المتحالفة معهما من مثقفين وجنود ورأسمالية وطنية .

ويجب التأكيد أيضا على ضرورة أن تضم أجهزة التخطيط تخصصات وخبرات فى مختلف فروع العلم والا يقتصر على الاقتصاديين وحدهم . ومثل هذا التأكيد ينبع من طبيعة عملية التخطيط بها تتسم به من تشابك وتعقيد ، كما أنه ناتج أيضا من طبيعة تطور ونمو الوسائل الآلية والحسابية التي يمكن أن تساعد فى عملية التخطيط ومتابعتها . ومن هنا يمكن القول أيضا بضرورة انشاء « نظام معلومات » موحد كوسيلة للتخاطب بين أجهزة التخطيط المختلفة وبين المخططين من مختلف التخصصات .

ان الصمود فى معركة التنمية الاقتصادية معنا لاي انهيار اقتصادى لا يمكن أن يقل فى أهميته عن الصمود العسكرى ، بل يمكن القول أنه شرط ضرورى له ، وانطلاقا من هذه الحقيقة يمكن القول بأن العمل فى أجهزة التخطيط يجب أن يفهم ، وخاصة فى الظروف الحالية لبلدنا ، على أنه عمل وطنى بالدرجة الاولى ، ينبغى حشد كافة الطاقات الممكنة له ، وأحيانا بدون عوامل الاغراء المادى ، كما يحدث فى الجبهة العسكرية .

وفى النهاية : فأننا نعتقد أن هذه المقالة كان يجب أن تنتهى الى تصور لنمو وتطور الاقتصاد المصرى خلال فترة الخمسة عشر أو العشرين سنة القادمة، الا أننا ندرك أن الوصول الى مثل هذا التصور يحتاج الى دراسات عديدة ومتشعبة تتطلب جهود أعداد كبيرة من الخبراء والباحثين . ولذلك فقد اكتفينا هنا بعرض ما يمكن اعتباره مدخلا نظريا للدراسات فى التخطيط القومى الشامل .

د. اسماعيل صبرى عبد الله

يمكن

القول بأن القطاع العام هو ،بعد التعبئة السياسية ، الركيزة الأساسية التى يعتمد عليها برنامج العمل الوطنى الذى يقدمه الرئيس انور السادات واقره المؤتمر القومى الثانى للاتحاد الاشتراكى العربى . فالهام الضخمة والاهداف الطموحة التى احتواها البرنامج من كهربة الريف الى التصنيع المكثف

الأراضي الضخمة التي لم يسبق لها في بلادنا مثل . لقد زادت الرقعة الزراعية فيما بين ١٩٥٢ و ١٩٧٠ بنسبة ١٣٪ في مقابل ٨٪ فقط خلال النصف الأول من القرن العشرين .

● **قام بما يشبه المعجزات في خدمة المجهود الحربي .** ويكفي أن نذكر مثالا هنا قواعد الصواريخ التي اقيمت خلال أربعين يوما فقط والتي تبلغ قيمتها أربعين مليوناً من الجنيهات

● **يلعب الفائض الذي يحققه سنويا دورا حاسما في تمويل المجهود الحربي .**

● **وفر للبلاد في ظروف الحرب كل الضرورات التي تلزم المستهلكين من الانتاج الصناعي .** ويكفي أن نذكر هنا ظروف الحرب العالمية الثانية وما عانيناه فيها من نقص في معظم السلع بما نحن فيه وحالة الحرب قائمة منذ أربع سنوات ولا نفتقد شيئا يذكر .

لهذا يهاجمه الرجعيون

فهل بعد ذلك محل للدهشة في أن يركز الاستعمار وعملاؤه وقوى الرجعية حملة مسعورة ضد القطاع العام ؟ لقد استخدم خصوم التقدم واعداء الشعب كل اساليب الهجوم والتشكيك من البيانات الزائفة الى « النكتة » « الخبيثة » ليوهموا البسطاء من الناس أن امورنا تكون أفضل لو لم يكن هناك قطاع عام . وبينما ترتفع الاصوات في كل مكان للدفاع عن القطاع الخاص ، ندر أن نجد كلمة انصاف تقال لصالح القطاع العام . ودعاة التنمية الرأسمالية لا يفتأون يقارنون المتعثر من شركات القطاع العام بالنجاح من الشركات الرأسمالية ، كما لو كانت الشركات الرأسمالية لم تعرف الاختلاسات والتلاعب والافلاس بال عشرات . أن اختيار شعبنا لطريق التنمية الاشتراكية حاسم لا رجعة فيه . ولكن هذا لا يعني بحال عدم الاهتمام بتوضيح دور القطاع العام وبيان منجزاته ، لأن القطاع العام يحتاج لثقة الناس فيه ، ودفاعهم عنه ، وحرصهم على نجاحه لأنه ملكهم جميعا ومطية لهم الى مستقبل افضل . ومن هنا كان اهتمام برنامج العمل الوطني بالدفاع عن القطاع العام ، وبتلمس أسباب تطويره وزيادة فعاليته ، ومضاعفة ما يلقى على عاتقه من أعباء ،

فالدفاع الحار عن القطاع العام ، لا يعني اغفال نواحي القصور فيه ، والا لتأصلت تلك النواحي وتفاقت ووفرت لخصوم التقدم المزيد من الحجج ولذلك فإن البرنامج حين يعدد الجوانب السلبية في تجربة السنوات الماضية يذكر من بينها أن زيادة الانتاج لم تصل الى حد الوفاء بجميع

الى تطوير الزراعة ، الى اعادة بناء القرية المصرية .. كل هذا يعتمد في الاساس على وجود القطاع العام ونموه وزيادة فاعليته . وعبر صفحات البرنامج تتحدى النصوص مؤكدة دور القطاع العام وموضحة اهميته :

● « ان القطاع العام هو قلعة التنمية الاشتراكية في بلادنا » .

● « ونال القطاع العام — العمود الفقري للتقدم والتطور — نصيبا من حملة الهجوم والتشكيك وهو الذي قام بالدور الاساسي في تحقيق استقلالنا الاقتصادي ومواجهة متطلبات الحرب » ... الخ .

واذا كان النص الاول يقرر حقيقة علمية يجب التسليم بها من حيث المبدأ، فإن النص الثاني يأخذ من تجربتنا الحية صدق المبدأ وسلامته . وفي هذا يقول البرنامج :

« ان مؤثرنا الحالي ينعقد بعد انقضاء عشر سنوات على اعلان قوانين يوليو المجيدة التي كانت تعبيراً عن اختيارنا الواعي الحر لطريق التنمية الاشتراكية . كالمطريق الحتمي للقضاء على التخلف الاقتصادي والاجتماعي من اجل بناء دولة جديدة ، دولة الكفاية والعدل . أن التجربة العملية فوق ارضنا خلال العشر السنوات الماضية لتثبت بما لا يدع مجالا للشك سلامة الطريق الذي اخترناه لبناء حياتنا » .

نجاحات حققها القطاع العام

وبالفعل لقد حقق القطاع العام في بلادنا ، بين ما حقق ، امورا بالغة الاهمية :

● **ادارة كل المشروعات الاستثمارية التي تم تأميمها وتطوير انتاجها ، مما جعل من الاستقلال الاقتصادي حقيقة واقعة وليس مجرد شعار .**

● **ادارة كل المشروعات المحلية التي تم تأميمها وزيادة انتاجها وتوجيه فائضها الى تمويل التوسع في الاستثمار وزيادة المطردة في الانتاج والدخل .**

● **النهوض بمشروعات التنمية العظمى مثل السد العالي ومجمع الحديد والصلب ، واقامة صرح صناعي ضخم ، أصبح معه من المنتظر أن يتجاوز دخلنا من الصناعة دخل الزراعة في ظرف سنوات قليلة فتنتهي الى الابد خرافة أن مصر بلد زراعي لا مكان للصناعة فيه .**

● **تولى مشروعات استصلاح واستزراع**

احتياجات الجماهير» ويرجع ذلك الى أسباب ثلاثة من بينها :

« تخلفنا النسبي في ميدان العلم والتكنولوجيا وما يعانيه القطاع العام من اوضاع بيروقراطية تقلل من فاعليته » .

وحين يعرض البرنامج للوسائل العملية التي يمكن عن طريقها أن نوفر الزيادة المطلوبة في الاستثمار ، يذكر في رأسها .

« زيادة الفائض الذي يحققه القطاع العام بترشيد تنظيمه ورفع الكفاءة الانتاجية ، واستخدام الطاقات الانتاجية المتاحة بالكامل » .

ومن هنا يتضح أن البرنامج يرى أن اوضاع القطاع العام تعيها بعض البيروقراطية وانها بحاجة الى ترشيد شامل . وهذا تأصيل لمصدر العيوب الجزئية والمتفرقة التي يلاحظها الجمهور بل والعاملون في القطاع العام أنفسهم . ولا شك أن قضية الادارة تقع في مقدمة تلك الاوضاع التي تشوبها البيروقراطية وتحتاج الى ترشيد ومن ثم استحققت هذه القضية اهتماما خاصا من البرنامج .

البرنامج وقضية الادارة

وقد تعرض البرنامج بالفعل لقضية الادارة في اكثر من موضع . ويمكن بقراءته استخراج النصوص التالية بما تحويه من افكار اساسية :

— « أن اساس الادارة الرشيدة هو الحرية والمسئولية ، الحرية في اتخاذ القرارات ، ثم المسؤولية عن تحقيق الاهداف المحددة تحديدا واضحا . ولا يجوز أن تتعدى وظيفة الاجهزة الاشرافية الحكومية دور المتابعة والمساعدة على حل المشاكل وذلك دون تدخل في القرارات والاجراءات التي تتخذها الادارة . أن هذا هو السبيل لان يسير القطاع العام على اساس علمية من الحسابات الاقتصادية بعيدا عن البيروقراطية والقيود الادارية المتخلفة » .

— « أن اشتراك العاملين في الادارة امر على اقصى درجة من الاهمية ، انه اولا تطبيق عملي للديموقراطية ، ثم هو ثانيا من الضمانات المهمة لزيادة الانتاج ومتابعة تنفيذ الخطة » .

— « أن اشتراك العاملين في الادارة يصبح مجرد شعار أن لم يشتركوا في مناقشة خطة وحدتهم واقرارها وأن لم يلعبوا دورهم في المتابعة اثناء التنفيذ وبعد انتهاء فترة الخطة » .

انهم يستطيعون عن هذا الطريق ، لو اتاحت لهم الفرص أن يتقدموا بكثير من المقترحات المفيدة وبعديد من الحلول الذاتية لمشاكل الانتاج ، أن اشتراكهم في التخطيط يساعد على واقعية الخطة من ناحية وعلى سلامة تنفيذها من جهة اخرى » .

وبتأمل هذه النصوص ، يتضح ان في خلفيتها فكرا متكاملا عن طبيعة الوحدة الانتاجية في القطاع ، وعن ادارتها بشكل ديموقراطي وفعال .

١ — فالوحدة الانتاجية في القطاع العام في هذا المفهوم لها استقلالها الذاتي ، لها حرية اتخاذ قرارات وعليها أن تتحمل مسؤولية ما تتخذ من قرارات في حدود الخطة القومية . لقد عانى القطاع العام طويلا من سيادة اساليب الادارة الموروثة في الجهاز الحكومي . وكثيرا ما ظن البعض أن الوحدة الانتاجية مادامت ملك الدولة تصبح كالمصلحة الحكومية تخضع للتسلسل الاداري الشديد وتفقد كيانها المستقل ويمكن أن تسير بقرارات من أعلى . وكان ذلك كله خطأ بعيدا . فالنشاط الانتاجي يخضع لقوانين اقتصادية موضوعية تحكم التاليف بين عوامل الانتاج كما تحكم التكلفة والنتاج . فحجم الوحدة الانتاجية مثلا ليس امرا تحكيميا ، لانه اذا نقص بشكل ملحوظ عن حد معين ارتفعت تكلفة الانتاج ، وبالتالي أسعار المنتجات واضطربت اقتصاديات الوحدة ، كما يلحق الضرر بالمجتمع . وبالعكس اذا تجاوز ذلك الحجم بشكل ملحوظ الحد الأمثل تعذرت الادارة وتعقدت وارتفعت التكاليف بعد انخفاض .. ويمكن أن نعدد الامثلة : ان كل اجراء يتخذ في وحدة انتاجية يجب ان يخضع لحساب اقتصادي بقدر تكلفته وعائده . وكل ذلك ولا شك امور جديدة على مجتمع الف لمئات السنين زراعة اقطاعية أو شبه اقطاعية وجهاز حكم تسوده البيروقراطية . ولكن التقدم البشري أصطحب بالحساب . لقد ولدت الحاسبة الحديثة القائمة على مبدأ التعبير المزدوج مع مولد الرأسمالية . وفي حمى المنافسة الهائلة بين الاقتصاد الاشتراكي والرأسمالية الاحتكارية ظهرت اساليب الحساب الالكترونية الحديثة والنظريات الرياضية التي تحكم قرارات الانتاج : نظرية القرارات ، نظرية المباريات ، النماذج الرياضية للتخزين ، نظرية الصفوف ، ونماذج المحاكاة .. الخ . أن جوهر مشكلة التنمية في المستوى الاقتصادي هو ندرة الموارد ، وبالتالي ضرورة أن يحصل منها المجتمع على أعلى عائد مباشر وغير مباشر باقل تكلفة . ومن ثم لا بد من الحاسبة الاقتصادية والادارة العلمية . وفعالية القرار — في مجال الانتاج — تتأكد حين تكون سلطة اتخاذ القرار بيد من يملك القدرة



لديموقراطية ، وهو ثالثا من الضمانات المهمة لزيادة الانتاج وتنفيذ الخطة .

٣ - على أن البرنامج يتوسع فى مفهوم المشاركة فى الإدارة . فهو لا يقف عند حد انتخاب بعض العاملين ليجلسوا فى مجلس الإدارة . ولكنه اهتماء بالمبادئ التى سبقت الإشارة إليها يريد أن يسهم مجموع العاملين مساهمة فعلية فى قضايا الانتاج وأسلوب سير الوحدة الانتاجية . ان البرنامج يقول بصريح العبارة : « ان اشراك العاملين فى الإدارة يصبح مجرد شعار ان لم يشتركوا فى مناقشة خطة وحدتهم وقراراتها وان لم يلعبوا دورهم فى المتابعة أثناء التنفيذ وبعد انتهاء الخطة » . ان البرنامج يريد ان يشترك مجموع العاملين فى مناقشة الخطة وقراراتها ومتابعة تنفيذها . أى ان الاشتراك فى الإدارة يجب ان يأخذ شكلين : الشكل الاول والأساسى ، هو اشتراك كل العاملين فى مناقشة الخطة وقراراتها ومتابعة تنفيذها ، والشكل الثانى هو المشاركة فى الإدارة الجارية فى اطار الخطة بعد اقرارها .

وهذا التحديد أمر بالغ الأهمية . فهو أولا لا يقصر المشاركة فى الإدارة على مندوبى العاملين المنتخبين ، ولكنه ينشئ مبدأ الديموقراطية المباشرة التى تجعل لكل عامل صوتا فى وضع الوحدة التى يعمل فيها وفى وضعه داخلها . وهو ثانيا يزد من فعالية انتخاب مندوبى العاملين فى مجلس الإدارة . فمناقشة الخطة ومتابعة تنفيذها توفر اطاراً موضوعياً لتقييم عمل الأعضاء المنتخبين ، كما انها تكون فرصة مواتية لبروز العناصر الأكثر قدرة على تفهم القضايا العامة وابتكار الحلول اشكالات الانتاج . وهكذا يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة على أساس من الكفاءة للإدارة وليس على أساس نقابى يختلط بانتخابات النقابة ، أو أساس سياسى يختلط بانتخابات الاتحاد الاشتراكى . وبالإضافة الى ذلك كله يزيد هذا الأسلوب من « حماسة العاملين ويكسبهم الثقة بوجدانهم وقياداتها ويشعرهم بأن عملهم نافع ومثمر ، وأنهم ملاك حقيقيون لوسائل الانتاج ومنفذون لأهداف الشعب فى نفس الوقت » .

الفعلية على اتخاذها بشكل مفيد . فمن المستحيل إدارة الاقتصاد القومى كله بقرارات من مجلس الوزراء . ومن المستحيل كذلك إدارة قطاع بأكمله من مكتب الوزير . ولذلك فان السلطة المركزية تملك التخطيط ، والسلطة الوزارية تملك الاشراف ، والوحدة الانتاجية تملك الادارية الجارية فى حدود الخطة القومية وتحت اشراف الوزارة ، وهذا ما يعبر عنه فى الاقتصاد الاشتراكى بالاستقلال الذاتى للوحدة الانتاجية (١) . وهو فى ذاته مظهر من مظاهر الأسلوب الديموقراطى فى إدارة الانتاج .

٢ - ولكن مفهوم حرية الإدارة ومسئوليتها فى اطار الخطة يجب ألا ينصرف الى شخص رئيس مجلس الإدارة كما يتوهم البعض . ان الوحدة الانتاجية ليست مجموعة من المباني والآلات والعمدات والمواد الأولية . فتلك جميعا جوامد لانتاج بذاتها شيئاً ، ولاتدب فيها الحياة الانتاجية الا بعمل الانسان الخلاق . ولذلك فالوحدة الانتاجية هى أولا وقبل كل شئ « مجموع من العاملين » وضعت الدولة ، ممثلة الشعب ، تحت تصرفهم كمية من وسائل الانتاج وكلفتهم بأن ينتجوا اكبر كمية ممكنة من منتجات معينة وبأقل تكلفة معينة . ان الاقتصاد الرأسمالى يعرف « المشروع » أى الوحدة الانتاجية الرأسمالية بشخصية « المنظم » أى الرأسمالى الذى يتصدى لعمليات الانتاج ويتحمل مسؤولية نشاطه ان ربحا او خسراناً فى ملكيته الرأسمالية . وفى ظل التأميم ، تصبح وسائل الانتاج ملك الشعب كله وهو ممثل فى الدولة التى تحدد العاملين الذين يعهد اليهم بتلك الوسائل لانتاج ما يلزم للمجتمع . ولذلك فان الاستقلال الذاتى للوحدة الانتاجية يجب أن ينصرف الى مجموع العاملين فيها . ومن هنا كان النص على أن اشترك العاملين فى الإدارة أمر على أقصى درجة من الأهمية . والنظام الذى استقر عندنا منذ قوانين يوليو المجيدة يقدم صورة جديدة للإدارة فيها قدر من التسيير الذاتى لا يفقد الوحدة الانتاجية انتماؤها الى الاقتصاد القومى فى مجموعه . فرئيس مجلس الإدارة تعيينه الدولة ، ممثلاً للسلطة العامة ، وأعضاء مجلس الإدارة فى الواقع كلهم من العاملين : النصف ينتخبهم العاملون انتخاباً حراً مباشراً ، والنصف الآخر تعينهم الدولة من بين كبار العاملين بالوحدة ذاتها . ومرة أخرى يؤسس البرنامج حق العاملين فى الإدارة على أسس ثلاثة : فهو أولا تعبير عن ملكية الشعب لوسائل الانتاج وتحرر العمل من استغلال الملكية ، وهو ثانيا تطبيق عملى

[١] مزيد من شرح الاسس النظرية، وتفصيل الامثلة العملية ، انظر : اسماعيل صبرى عبد الله « تنظيم القطاع العام » - « الاسس النظرية واهم القضايا التطبيقية » دار المعارف سنة ١٩٦٩ .

وضع لائحة العاملين بما يعالج نواحي القصور ويتيح لكل وحدة انتاجية مرونة للتصرف وفقاً لطبيعة أوضاعها ونشاطها وبحيث تتضمن المبادئ الآتية :

أ - نظام جديد للترقى بالاختيار بحيث لا تكون الأقدمية المطلقة قيداً على الاهتمام بالعمل والابداع فيه ، وبحيث لا يكون الاختيار وسيلة غير مشروعة لترقية من لا يستحق الترقية .

ب - نظام للحوافز يوسع من مداها ويحقق الغرض منها ويكون غير معقد وقابل للتطبيق »

ان المسؤولية هي الوجه الآخر للحرية فى كل تطبيق ديمقراطى سليم . وديموقراطية الانتاج بالمعنى الذى اوضحناه فيما سبق ، يقابلها مسؤولية العاملين عن الانتاج . ان كل تقدم او تأخر فى حياة الشركة يجب ان ينعكس على مجموع العاملين به حتى يحسوا بآثاره ، ويعملوا على زيادة ما هو ايجابى وتصفيه ما هو سلبى . ومن ثم فان حجم الحوافز الجماعية والفردية يجب ان يتوقف على درجة تقدم الانتاج مادامت الدولة قد وفرت له شروط التقدم . كما ان الاشتراكية تقوم على مبدأ « من كل بحسب قدراته ولكل بحسب عمله » ، وترفض تماماً التسوية بين من يعملون ومن لا يعملون . ولا يمكن ان تنسق المسؤولية الجماعية الا اذا استقرت قواعد لتحديد المسؤولية الفردية فى نظام للأجور والترقى يفتح الباب لتنافس العاملين فى الابداع والاجتهاد والبذل ويعطى لكل منهم بقدر ما خدم المجتمع من خلال عمله فى موقعه . كما ان المكافآت التشجيعية يجب ان تأخذ دورها الحقيقى كجزاء لعمل غير عادى ، ولا تكون بحال اجرا اضافيا يوزع « بالعدل » - أى بالمساواة - بين الجميع .

وبعد .. ان السمة المميزة لبرنامج العمل الوطنى فى قضية القطاع العام وديموقراطية الانتاج ، كما فى غيرها من القضايا هى انه لا يوقف عند حد صيانة مكاسبنا الاجتماعية والدفاع عنها ، ولكنه يفتح الطريق امام تطويرها وتعميقها . والضمان الاساسى لتحقيق هذا البرنامج الطموح هو أن تتبناه الجماهير وتعمل من خلال تنظيمها السياسى وتنظيمات النقابية وفى مواقع الانتاج على أن تعطى المدلول الملموس الذى يغير الواقع بالفعل لتلك الأفكار التقدمية التى احتواها البرنامج فكانت الرد الحاسم على دعاة الردة وخصوم التقدم والاشتراكية .

والواقع ان القضية هنا هى قضية الحافز الرئيسى على زيادة الانتاج وتحسين نوعية المنتجات وتقليل التكاليف . لقد عاشت البشرية عصوراً طويلة على استخدام الحافز السلبى : القهر والاجبار . وفى ظل نظام الرق كان هذا القهر بدنياً يتمثل فى السوط . وفى عهد الاقطاع كان الاكراه يتمثل فى ربط رقيق الارض بأرض الاقطاعية واجباره بدنياً على البقاء فيها والعمل عليها واستخدام السوط عند اللزوم . وفى ظل الرأسمالية حل السوط الاقتصادى ، سوط الفصل ، محل سوط الجلد . فالعامل يصنع ما يريده صاحب العمل أو يفصل . أما فى ظل الاشتراكية حيث العمل حى وواجب ، وحيث العمل شرف وحرمة فإن الحافز عليه يصبح ايجابياً ، يصبح شعور العامل انه يعمل لنفسه ولأولاده ولزملائه وللشعب كله وليس لحساب سيد أو مستغل . ولا يتأصل هذا الشعور الحر - بعد قرون القهر - بمجرد ترديد الكلمات وإنما بالممارسة الفعلية من خلال ابداء الراى ديمقراطياً فى كل ظروف العمل .

وفى هذا المقام طرح البرنامج هذا الاسلوب الجديد ثم ترك باب الاجتهاد مفتوحاً لوضع « الاشكال التنظيمية المناسبة » لتطبيقه . وفى تقديرنا ان انسب الاشكال هو « **الجمعية العمومية للعاملين** » التى تضم كل العاملين اذا كان عددهم معقولاً ، أو مندوبين عن كل عنصر أو ورشة اذا كان عدد العمال ضخماً لاتيسر معه مناقشة جدية . ويجب أن تنعقد هذه الجمعية مرة كل سنة على الاقل لتناقش تقرير مجلس الادارة وخطة الوحدة للسنة الجديدة وميزانياتها . كما يجب ان يكون لها راي فى طريقة توزيع حصص العاملين فى الارباح وفى القواعد العامة لمنح العلاوات التشجيعية والحوافز ... وغير ذلك من القضايا العامة لحياة الشركة . كما تنتخب الجمعية العامة فى المواعيد المقررة اعضاء مجلس الادارة . ووجود هذه الجمعية لا يتنافى مع وجود أى اشكال أخرى مثل لجان الانتاج ، أو مجالس الانتاج ، التى تضم عدداً محدوداً من العاملين بحكم مواقعهم فى الانتاج أو فى التنظيمات الشعبية التى تعاون الادارة فى تسيير دفعة العمل .

الأجور .. والحوافز والترقيات

٤ - **ولا يكتمل هذا البناء الا بنظام سليم للأجور والحوافز .** ان البرنامج يقول « لقد آن الاوان بعد انساع رقعة النشاط ، وفى ضوء ما أسفرت عنه التجربة خلال السنوات الماضية ، ان يعاد