



الباحث/ أحمدنا السالم

أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية(*)

الباحث/ أحمدنا محمد محمود اعمر السالم

باحث بمرحلة الدكتوراه - قسم التربية

كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية

الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة

Ahmedna3312@gmail.com

تاريخ قبوله للنشر 13/12/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 9/11/2023

(*) موقع المجلة:

العدد (36)، يناير 2024م

422

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية

الباحث/ أحمدنا محمد اممر السالم

باحث بمرحلة الدكتوراه - قسم التربية

كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية

الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي، كما قام بتقسيم البحث إلى مقدمة ومبحثين حيث تناول في المبحث الأول: التحفيز في الفكر الإداري الإسلامي من خلال إبراز بعض أساليب التحفيز في القرآن الكريم والسنة النبوية، بينما تناول في المبحث الثاني: مفهوم التحفيز الإداري، وأهميته، وأنواعه، وشروطه، ونظريات التحفيز، ودور المؤسسات التربوية في تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز، ومعوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية، وخلص الباحث إلى النتائج التالية: أن التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم، ويدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف التربوية، وأن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين لخلق بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل، وتجويده، وتعزيز روح التعاون بين العاملين. الكلمات المفتاحية: التحفيز، المنظور الإسلامي، تحسين الأداء، العاملين، المؤسسات التربوية.



motivation methods from an Islamic perspective and their role in improving the performance of workers in educational institutions

Researcher/Ahmedne Mohamed Mahmoud Amar Salem

Ph.D. researcher at the Department of Education

Faculty of Arabic Language and Humanities Studies

At the Islamic University - AL Madinah AL Munawwarah

Abstract

The research aimed to identify motivation methods from an Islamic perspective and their role in improving the performance of workers in educational institutions.

To achieve this goal, the Researcher used the inductive analytical approach, and he divided the research into an introduction and two sections, where he dealt in the first section: Motivation in Islamic administrative thought by highlighting some methods of motivation in the Holy Quran and the Sunnah of the Prophet, while dealing in the second section: The concept of administrative motivation, its importance, types, conditions, motivation theories, the role of educational institutions in improving the performance of workers through motivation, and obstacles to motivating workers in educational institutions, and the Researcher concluded with the following results: Motivation is one of the most important factors that affect the performance of workers in educational institutions, as it helps to raise the level of motivation they have, and pushes them to exert their utmost effort to achieve educational goals, and that Islam preceded modern theories in calling for the practice of motivation with workers to create a positive work environment by urging perseverance, sincerity in work, improving it, and enhancing the spirit of cooperation among workers.

Key words: motivation, Islamic perspective, performance improvement, employees, educational institutions.

مقدمة الدراسة:

يعتبر التحفيز من المواضيع التي تناولتها الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة بشيء من البحث والاهتمام ذلك لكونه يشكل ركناً أساسياً في الإدارة، وعاملاً أساسياً في التأثير على العاملين للقيام بمهامهم على الوجه المطلوب، وعنصرًا هامًا في تحسين أداء المؤسسات التربوية؛ فيُعد التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على زيادة الإنتاجية والفاعلية والإبداع، وقد سبق الإسلام الإدارة الحديثة في وضع أسس ومنطلقات التحفيز من خلال المصدرين الأساسيين للتشريع الإسلامي وهما: القرآن الكريم، والسنة النبوية.

وتؤكد الكتابات حول المنظور الإسلامي للتحفيز على عدم استيفاء النظرات التقليدية لكل المحفزات البشرية، حيث ينقصها الجانب الروحاني، ويشير بعض الباحثين المسلمين إلى أهمية تلبية كل من الحاجات الروحانية والتوقعات لدى المسلمين خاصة، إذ يحيل على الارتباط الوثيق بين الحوافز المادية والروحانية، معتبرًا وجود تكامل بينهما، وتشير هذه الكتابات إلى تعدد العوامل المساهمة في فهم المنظور الإسلامي للحوافز والسلوك البشري، مثل: المعرفة، والمشقة الحرة، والتقوى، والإيمان، والإحسان، والأمانة، والفلاح والعمل الصالح، والنهضة، والتوبة، والثواب، والعقاب، والعدالة، والشورى، والانضباط، والالتزام بالعمل أمام الله سبحانه وتعالى (الكحيل، ٢٠١٥، ٦٦).

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز نذكر منها ما يلي:

دراسة الشطي، وسليمان (٢٠١٥): التي تلخصت في بيان أهمية التحفيز والتشجيع في تحريك النفوس البشرية نحو الإنتاج والإنجاز، وأوضحت أهمية هذا المجال التحفيزي من خلال عرض بعض النماذج من السنة النبوية الشريفة، وعرض مسألة التحفيز والتشجيع بنوعيه المادي والمعنوي في شتى مجالات الحياة المختلفة، سواء في المجال السياسي، أو القيادي، أو الاجتماعي، أو التربوي، أو الدعوي، أو الابتكاري، أو البحث العلمي، مستخلصة ذلك من الهدى النبوي وتأثيره في دفع النفوس للعمل والعطاء، والتضحية والبناء، وانعكاساته الإيجابية على حياة العاملين من الساسة والقادة والعلماء والدعاة والمربين، ثم بينت الثمرات التي يحصل عليها العاملون في الميادين العلمية والعملية، سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي.

دراسة المخرج (٢٠١٥): والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز في مدارسهم، والوقوف على المعوقات التي تحد من ذلك، ووضع مقترحات مناسبة تساهم - بإذن الله تعالى - في تعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

المسحي، وأوصت الدراسة بمنح مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لمديري المدارس لتكون عوناً لهم على تحفيز العاملين معهم، وتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس في موضوع مهارات التحفيز، وأساليبه، ووسائله، ومعوقاته.

دراسة الجساسي (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٨ - ٢٠١٢)، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي لجمع البيانات المطلوبة في إثراء محتوى الإطار النظري، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعطيات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) موظفًا من موظفي وزارة التربية والتعليم في ست محافظات تعليمية، وتمثلت أداء الدراسة في استبانة لمعرفة مدى التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى أداء العاملين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تلعب المؤسسات التربوية دورًا حيويًا في المجتمع، فهي المسؤولة عن إعداد الأجيال وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح في الحياة، ولكي تتمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى عاملين مؤهلين ومبدعين لديهم القدرة على الأداء الفعال، ويُعد التحفيز بصفة عامة ومن منظور إسلامي بصفة خاصة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، فهو يُساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة، ويُعزز الشعور بالرضا الوظيفي، ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات التربوية لا تزال تعاني من مشاكل في الأداء، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة التعليم والمخرجات التربوية، ولا شك أن عدم استخدام المؤسسة التربوية لأساليب التحفيز المتنوعة مع العاملين قد يؤثر سلبًا على أدائهم، ويسهم في ضعف إنتاجيتهم، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (الجساسي، ٢٠١٥، ١٦٣)، وانطلاقًا مما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أساليب التحفيز من المنظور الإسلامي

وما دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم التحفيز في الشريعة الإسلامية؟
- ٢- ما أساليب التحفيز من منظور إسلامي؟
- ٣- ما مفهوم التحفيز الإداري، وما أهميته، وما أنواعه، وما شروطه؟
- ٤- ما نظريات التحفيز؟
- ٥- ما دور المؤسسة التربوية في تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز؟
- ٦- ما معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية؟

أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة إلى التعرف على:
- ١- مفهوم التحفيز في الشريعة الإسلامية.
 - ٢- أساليب التحفيز من منظور إسلامي.
 - ٣- مفهوم التحفيز الإداري، وأهميته، وأنواعه، وشروطه.
 - ٤- نظريات التحفيز.
 - ٥- دور المؤسسة التربوية في تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز.
 - ٦- معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:
- ١- ستساهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال التحفيز من منظور إسلامي.
 - ٢- ستساعد المؤسسات التربوية في تطوير أساليب التحفيز لديها، مما يسهم في رفع مستوى أداء العاملين فيها.
 - ٣- هذه الدراسة تعدّ من الدراسات المهمة التي تسهم في تطوير مجالات التحفيز في الإدارة التربوية.

منهج الدراسة:

انتهجت هذه الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي حيث قام الباحث بتتبع وتحليل بعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تضمنت أساليب التحفيز، كما رجع إلى بعض المراجع: كالكتب، والدراسات، والأبحاث المنشورة التي تناولت التحفيز بصفة عامة، وفي المؤسسات التربوية بصفة خاصة.

المبحث الأول: التحفيز في الفكر الإداري الإسلامي:

لقد وجدت الكثير من الإشارات والدلائل التحفيزية في الشريعة الإسلامية، بل وحتى أن الشريعة الإسلامية تفننت في عرض المحفزات على اعتبار أنها وسيلة دافعة للإنسان للسير في هذه الحياة وإعمارها وفق مقصد الشارع الحكيم للتوصل إلى غاية الرضا فيها ومن ثم تحقيق الهدف الأسمى في الحياة الآخرة (عامودي، ٢٠١٩، ١٥٨)، وبناء على ما سبق، سنبرز اهتمام الشريعة الإسلامية بموضوع التحفيز، من خلال ما اشتمل عليه القرآن الكريم والسنة النبوية من أساليب التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز في الشريعة الإسلامية:

أولاً: التحفيز لغةً: التحفيز لغة من حَفَزَهُ يَحْفِزُهُ: دَفَعَهُ مِنْ خَلْفِهِ (آبادي، ٢٠٠٥، ٥٠٩)، وقد ورد فعل حفز في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث روي عن أنس، أن رجلاً جاء فدخل الصف وقد

حفزه النفس، فقال: الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، فلما قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم صلاته قال: «أيكم المتكلم بالكلمات؟» فأرم القوم، فقال: «أيكم المتكلم بها؟ فإنه لم يقل بأساً» فقال رجل: جئت وقد حفزني النفس فقلتها، فقال: «لقد رأيت اثني عشر ملكاً يتدرونها، أيهم يرفعها»^(١).

ثانياً: التحفيز اصطلاحاً: إن التحفيز منهج استخدمه القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف لإثارة الدافعية نحو العمل البناء المحقق لمقصد الشريعة الأسمى وهو العمران، ولكي يتحقق هذا لا بد من عمران النفوس التي في الصدور، وعمران النفوس يتم بالمحفزات أيّاً كان نوعها أو مردودها، لانصباب تأثيرها مباشرة على السلوك البشري ونشاطاته (عامودي، ٢٠١٩، ١٥٨)، وقد عُرف التحفيز بأن "هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين" (الشطي وسليمان، ٢٠١٥، ٥٣٥).

المطلب الثاني: أساليب التحفيز في القرآن الكريم:

لقد حثَّ القرآن الكريم على توجيه سلوك الأفراد والجماعات بطرق وأساليب شتى، ومنها التحفيز: وهو منحهم شحنات تشجعهم على إنتاج أعمالهم بنجاح وتفوق، وذلك من خلال طرح فلسفة الثواب والعقاب والترغيب والترهيب وغير ذلك من الفلسفات التي جاء بها آياته الكريمة (عنوز وبديوي، ٢٠١٤، ٨٥)، ويمكن بيان أهم أساليب التحفيز في القرآن الكريم من خلال النقاط التالية: (عامودي، ٢٠١٩، ١٦١-١٦٣).

أولاً: التحفيز بتعظيم الجزاء ومضاعفة الثواب: لقد استخدم القرآن الكريم أسلوب المكافأة المادية ترغيباً في العمل الصالح، وتشجيعاً على أدائه، ودفعاً للاستزادة منه وتكراره ويدل على ذلك قوله تعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ الأنعام: (١٦٠)، وقوله: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَفْوَاهَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ البقرة: (٢٦١).

ثانياً: التحفيز بالقُدوة والأسوة: استخدم القرآن الكريم أسلوب الاقتداء والتأسي كمحفز داعي لتقليد الأفضل والأفضل، مدحاً وإشادة بأصحاب الكفاءات، وقال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ الأحزاب: (٢١).

ثالثاً: التحفيز بالتهديد والوعيد: استخدم القرآن الكريم أسلوب التهديد والوعيد كمحفز للترهيب ودعوة لترك العمل غير المرغوب فيه وذمه قال تعالى: ﴿لَقَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّذِينَ قَالُوا إِنَّ اللَّهَ فَقِيرٌ وَنَحْنُ أَغْنِيَاءُ سَنَكْتُبُ مَا قَالُوا وَقَتْلُهُمُ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقٍّ وَنَقُولُ ذُوفُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ﴾ آل عمران: (١٨١)، وقوله تعالى:

(١) أخرجه مسلم في صحيحه (د، ت). كتاب: كتاب المساجد ومواضع الصلاة. باب: ما يقال بين تكبيرة الإحرام والقراءة، الحديث رقم: (٦٠٠)، الجزء (١).

﴿فَرِحَ الْمُخَلَّفُونَ بِمَقْعَدِهِمْ خِلَافَ رَسُولِ اللَّهِ وَكَرِهُوا أَنْ يُجَاهِدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَقَالُوا لَا تَنْفِرُوا فِي الْحَرِّ قُلْ نَارُ جَهَنَّمَ أَشَدُّ حَرًّا لَوْ كَانُوا يَفْقَهُونَ (٨١) فَلْيُضْحَكُوا قَلِيلًا وَلْيَبْكِوْا كَثِيرًا جَزَاءً بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ التوبة: (٨١ - ٨٢).

رابعاً: التحفيز بالتحذير والتخويف: استخدم القرآن الكريم أسلوب التحذير من التسويف والتأجيل كمحفز دافع للعمل والجد في الحال وعدم التراخي والكسل قال تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا مِنْ مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَنَّكُمْ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَى أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ (١٠) وَلَنْ يُؤَخِّرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجَلُهَا وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ المنافقون﴾ المنافقون: (١٠ - ١١).

خامساً: التحفيز بالوصف: استخدم القرآن الكريم أسلوب الوصف والتصوير لإظهار جمال الموصوف حتى يكون لغيره نبراسا في القدوة، وقد استعمله رسول الله صلى الله عليه وسلم مع صحابته الكرام فطلق عليهم الأوصاف تحفيزاً للخلق النابع من هذه الصفة، قال تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ التوبة: (١٢٨).

سادساً: التحفيز بالمقارنة والمفاضلة: استخدم القرآن الكريم أسلوب المقارنة كمحفز لمخاطبة العقل وإفساح المجال له بالاختيار بعد الإقناع قال تعالى: ﴿الشَّيْطَانُ يَعِدُكُمُ الْفَقْرَ وَيَأْمُرُكُمْ بِالْفَحْشَاءِ وَاللَّهُ يَعِدُكُمْ مَغْفِرَةً مِنْهُ وَفَضْلًا وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ البقرة: ٢٦٨، وقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ الزلزلة: (٧ - ٨).

سابعاً: التحفيز بذكر الرموز التاريخية: استخدم القرآن الكريم أسلوب القصص الخاص بذكر العظماء من الأنبياء والملوك المبعوثين للأمم السابقة كمحفز للاستفادة من أساليبهم في إدارتهم القوية والحكيمة لأقوامهم وجيوشهم، ويدل على ذلك قصة طالوت، وذي القرنين، ويوسف، وسليمان... عليهم السلام أجمعين.

ثامناً: التحفيز بالتفويض والمشاركة في تحمل المسؤولية: كان القرآن الكريم سبباً في الدلالة على التفويض وأنه أسلوب إداري مبتكر في إرشاد الأمة لتدبير أمورها نحو الأفضل عبر إشراك الآخرين من ذوي الخبرة والاختصاص في القيادة لعظم مسؤوليتها، ويدل عليه قوله تعالى: ﴿وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي (٢٩) هَارُونَ أَخِي (٣٠) اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي (٣١) وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾ طه: (٢٩ - ٣٢)، وقوله: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ يوسف: (٥٥).

تاسعاً: التحفيز بالمشاورة: دعا القرآن الكريم بشكل صريحة إلى استخدام الشورى كنظام إداري فعال في التحفيز على إخراج المكنونات من أفكار وخبرات، وفتح المجال للحوار والتحليل، واقتراح الحلول، وصولاً إلى التخطيط الحكيم نحو النجاح، قال تعالى: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ (٣٢) قَالُوا نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ﴾ النمل: (٣٢-٣٣)، وقوله: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: (١٥٩).

عاشراً: التحفيز بأخبار الأمم الغابرة: إذ كان هدف القرآن الكريم أخذ العبرة والعظة مما وقعت به تلك الأمم كنتيجة لسوء أفعالها وعدم تقديرها لعواقب أفعالها، وجعله محفزاً للمسلمين في عدم الأخذ بصنيع تلك الأمم، قال تعالى: ﴿تِلْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْغَيْبِ نُوحِيهَا إِلَيْكَ مَا كُنْتَ تَعْلَمُهَا أَنْتَ وَلَا قَوْمُكَ مِنْ قَبْلِ هَذَا فَاصْبِرْ إِنَّ الْعَاقِبَةَ لِلْمُتَّقِينَ﴾ هود: (٤٩)، وقوله: ﴿ذَلِكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْفُرَى نَقُصُّهُ عَلَيْكَ مِنْهَا قَائِمٌ وَحَصِيدٌ﴾ هود: (١٠٠).

الحادي عشر: التحفيز بالمساواة: استخدم القرآن الكريم مبدأ المساواة كأداة حافزة للإنسان أيًا كان نوعه أو عمره للإقدام على العمل، فحق التحفيز للجميع، إذ الجزاء على العمل، نوعه، إتقانه... لا على جنس فاعله أو لونه، يدل ذلك قوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ النحل: (٩٧)، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ الْمُسْلِمِينَ وَالْمُسْلِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَانِتِينَ وَالْقَانِتَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَاشِعِينَ وَالْخَاشِعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّائِمِينَ وَالصَّائِمَاتِ وَالْحَافِظِينَ فُرُوجَهُمْ وَالْحَافِظَاتِ وَالذَّاكِرِينَ اللَّهَ كَثِيرًا وَالذَّاكِرَاتِ أَعَدَّ اللَّهُ لَهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا﴾ الأحزاب: (٣٥).

المطلب الثالث: أساليب التحفيز في السنة النبوية

لقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم وهو القائد والمرئي والإمام والنبى على تحفيز أصحابه رضوان الله عليهم في غير ما موضع، وقد كانت آثار هذا التحفيز النبوي بادية واضحة في سيرته صلى الله عليه وسلم، ولأنه القدوة صلى الله عليه وسلم والأسوة كما قال ربنا سبحانه وتعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ الأحزاب: (٢١)، ولهذا قال الإمام ابن كثير في تفسيره: "هذه الآية الكريمة أصل كبير في التأسى برسول الله صلى الله عليه وسلم في أقواله وأفعاله وأحواله" (القرشي، ١٩٩٩، ٣٥٠)، وعليه يمكن استعراض مجموعة من أساليب التحفيز التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم من خلال النقاط التالية: (السمان، ٢٠١١).

أولاً: التحفيز بلفت الانتباه: أخرج مسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه: (عن أبي هريرة، أن امرأة سوداء كانت تقم المسجد - أو شاباً - ففقدها رسول الله صلى الله عليه وسلم، فسأل عنها - أو عنه - فقالوا: مات، قال: «أفلا كنتم آذنتموني» قال: فكأنهم صغروا أمرها - أو أمره - فقال: «دلوني على قبره» فدلوه، فصلى عليها^(١)، وبفعل النبي صلى الله عليه وسلم هذا كأنه ينقل لنا مجموعة من الرسائل التحفيزية: **أولها:** تحفيز هذه المرأة رضي الله عنها بإتيان قبرها والصلاة عليها من أفضل الخلق صلى الله عليه وسلم وهذه منقبة ظاهرة لهذه المرأة رضي الله عنها.

أما الثانية: أنه صلى الله عليه وسلم بفقدها لها يوضح للأمة ما ينبغي أن يكون عليه القائد بالاهتمام بكافة شرائح المجتمع.

(١) أخرجه مسلم في صحيحه (د، ت). كتاب: الجنائز، باب: الصلاة على القبر، حديث رقم: (٩٥٦)، الجزء (٢).

ثم رسالة **الثالثة** ومهمة وهي أن البعض قد يستصغر ما كانت تقوم به هذه المرأة من كنس المسجد، فبين النبي صلى الله عليه وسلم بفعله واهتمامه هذا أن تقدير العاملين ينبغي أن يكون للجميع مهما كان صفة عمله، ولننظر إلى أولئك نظرة احترام وتقدير لما يقدمون.

ثانيًا: التحفيز بالعاطفة وذكر الحقائق: ومن أبلغ أمثلة التحفيز النبوي على هذا النوع، هذه القصة العظيمة التي حفظتها لنا كتب السنة، ومفادها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لما فتح حنيناً قسم الغنائم فأعطى المؤلف قلوبهم فبلغه أن الأنصار يحبون أن يصيبوا ما أصاب الناس فقام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطبهم فحمد الله وأثنى عليه ثم قال «يا معشر الأنصار، ألم أجدكم ضاللاً فهداكم الله بي، وكنتم متفرقين فألفكم الله بي، وعالة فأغناكم الله بي» كلما قال شيئاً قالوا: الله ورسوله أمن، قال: «ما يمنعكم أن تحببوا رسول الله صلى الله عليه وسلم»، قال: كلما قال شيئاً، قالوا: الله ورسوله أمن، قال: "لو شئتم قلتم: جئتنا كذا وكذا، أترضون أن يذهب الناس بالشاة والبعير، وتذهبون بالنبي صلى الله عليه وسلم إلى رحالكم، لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس وادياً وشعباً لسلكت وادي الأنصار وشعبها، الأنصار شعار والناس دثار، إنكم ستلقون بعدي أثرة، فاصبروا حتى تلقوني على الحوض"^(١).

بهذه الكلمات خاطب النبي صلى الله عليه وسلم قلوب الأنصار ومشاعرهم رضي الله عنهم قبل أن يخاطب آذانهم، وأكد لهم حقيقة الأمر، وحفزهم عليه الصلاة والسلام حتى رضوا بالله ورسوله والدار الآخرة، وكان من وصفهم (فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم وقالوا: رضينا برسول الله صلى الله عليه وسلم قسماً وحظاً).

ثالثًا: التحفيز المادي: ومن تنوع النبي صلى الله عليه وسلم لأسلوب التحفيز فقد كان يحفز البعض بالمادة، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يعطي عطاء من لا يخشى الفقر، تحفيزاً للناس لهذا الدين وترغيباً لهم في الإسلام، ففي صحيح مسلم، عن أنس رضي الله عنه: (ما سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم على الإسلام شيئاً إلا أعطاه، قال فجاءه رجل فأعطاه غنماً بين جبلين، فرجع إلى قومه، فقال: يا قوم أسلموا، فإن محمدًا يعطي عطاء لا يخشى الفاقة)^(٢).

رابعًا: التحفيز بالقول: وهذا النوع من أكثر أنواع التحفيز التي كان صلى الله عليه وسلم يُكثر منها كقوله صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح قال صلى الله عليه وسلم: (أنا وكافل اليتيم في الجنة هكذا وقال بإصبعيه السبابة والوسطى)^(٣).

(١) أخرجه البخاري في صحيحه. كتاب: المغازي. باب: غزوة الطائف، رقم الحديث: (٤٣٣٠)، الجزء (٥).

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه. كتاب: الفضائل، باب: ما سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم شيئاً قط فقال: لا، وكثرة عطائه، حديث رقم: (٢٣١٢)، الجزء (٤).

(٣) أخرجه البخاري في صحيحه. كتاب: الأدب، باب: فضل من يعول يتيماً، رقم الحديث: (٦٠٠٥)، الجزء (٨).

المبحث الثاني: التحفيز الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية

يجب أن يتم تصميم نظام التحفيز الإداري في المؤسسات التربوية بحيث يلي احتياجات العاملين ويتناسب مع أهداف المؤسسة كما يجب أن يتم تطبيق النظام بشكل عادل وشفاف، فمن خلال تطبيق نظام التحفيز الإداري المناسب، يمكن للمؤسسات التربوية تحسين أداء العاملين وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز الإداري، وأهميته، وأنواعه، وشروطه

أولاً: مفهوم التحفيز الإداري: هو مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة (بدوي، ١٩٩٤، ٢٢٦)، وهناك من عرفه بأنه "كل الوسائل والعوامل التي يقوم القائد بتمهيدها وضبطها؛ وذلك لخدمة العاملين ومساعدتهم على الإنجاز، وتحريك ملكاتهم، وتعبئة قدراتهم للعمل بشكل أفضل، ولتحقيق نتائج مميزة" (فتحي، ٢٠١٥، ٦)، كما عرفت الحوافز بأنها "عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، وهي تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (حسونة، ٢٠٠٨، ٨٥)، أما التحفيز في المؤسسات التربوية فهو عبارة عن الدوافع التي تدفع العاملين بالمؤسسات التربوية للقيام بعمل ما بطريقة جيدة غير مألوفة، والتحفيز بهذا المعنى مهم من وجهة النظر الإدارية، وذلك من أجل التأثير على العاملين وشحنهمهم في العمل وزيادة الإنتاج (عقيلي، ٢٠٠٣، ٤٠٠٢)، وبالتالي يمكن القول إن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمؤسسة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، كما أن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى (المؤمن، ٢٠١٨، ١٢٠).

ثانياً: أهمية التحفيز الإداري: يحتل التحفيز مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث إن الحوافز تلعب دوراً مهماً وفعالاً في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فتقدير الإدارة لذلك الجهد يتم عن طريق التحفيز، حيث إن التحفيز يساهم في إشباع الحاجات الأساسية في نفس الفرد (النخلة، ٢٠١٧، ١٥٤)، وقد أشار عامودي (٢٠١٩، ١٥٦) إلى أهمية التحفيز المادي والمعنوي، حيث ذكر أن المحفزات المادية: والتي هي تلك المحفزات ذات الطابع المالي أو النقدي أو

الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية تتمثل مزاياها فيما يلي:

١- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهدته والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.

٢- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم.

٣- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

٤- ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

أما المحفزات المعنوية: التي هي تلك المحفزات التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل، كوسائل التكريم ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، والترقية، فإن هذا النوع من المحفزات تتمثل مزاياها فيما يلي:

١- إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد عبر المشاركة بأرائهم وأفكارهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل مما يشعروهم بالرضا والانتماء للمنظمة الإدارية.

٢- الوظيفة المناسبة عبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب.

٣- الإثراء الوظيفي والذي يعني: تجدد القدرات، وتطور المهارات وممارسة الإبداع والابتكار.

٤- الشعور بالاستقرار عبر الأمن الوظيفي.

٥- التوافق الاجتماعي وحب الزملاء والترابط بين الأفراد بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

ثالثاً: أنواع التحفيز الإداري: تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها ولهذا تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بما انطوائاً من فكرها الإداري وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، وأفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث إن الحوافز غالب ما تنقسم إلى نوعين رئيسيين وهما: (أبو حميد، ٢٠٢٠، ٦٣٧):

١- **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وفي هذا النوع من الحوافز يتم استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب، أو الدخل للعامل، أو أن يتم تقديم مبلغ مالي بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل.

٢- **الحوافز المعنوية:** وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل: ترقية العامل المتميز، أو منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية مثل: متابعة

الآخرين، أو القيام بتوجيههم، حيث إن مردود هذا النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر بأن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها، أو بالنسبة للعاملين الآخرين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن تتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

كما يمكن تصنيف الحوافز وفق ما أشار إليه المخرج (٢٠١٤: ٩٦) - نقلاً عن عدد من الباحثين - إلى عدد من التصنيفات وذلك على النحو الآتي:

١- حوافز مادية وأخرى معنوية: فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية كالراتب والعلالة السنوية ومكافآت الاشتراك في لجان أو التدريس الليلي أو مكافآت العمل خارج وقت الدوام الرسمي وغيرها، أما الحوافز المعنوية فهي تلك الوسائل غير المادية والتي ترضي الذات للإنسان إلى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وتشوقهم نحو العمل كفرص النمو والتقدم والمشاركة في التخطيط والإدارة واتخاذ القرارات، والثناء، والإشادة بالإنجازات، وغيرها.

٢- حوافز سلبية وأخرى إيجابية: والحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتعارض الحوافز السلبية مع كل إبداع وتفتقر على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

٣- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: فالجماعية هي التي تقدم للمجموعة ولفريق العمل ما دامت الأهداف رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة أو الفريق ومدى تعاونهم، ولا تعني الحوافز الجماعية منح كل فرد في المجموعة نصيباً موحداً، بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعته.

٤- حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية: وهذا التقسيم يتفق مع أصناف الدوافع إذ منها الأساسية، والأولية، والاجتماعية، والذاتية.

وبناءً على ما سبق يتضح تعدد أساليب التحفيز وتنوعها بما يتيح لمديري المدارس فرصة أكبر للاختيار بينها وفقاً لإمكانات وظروف كل مدرسة، لا سيما وأن العاملين في المدرسة متفاوتون في مدى تأثرهم بالحوافز، فبعضهم تجدي معه الحوافز الإيجابية وإن كان البعض قد تؤثر فيه الحوافز السلبية، والبعض قد يفضل الحوافز المادية على المعنوية والعكس، والحوافز الفردية قد تكون مناسبة أحياناً، ولكن هناك من يفضل حصوله على الحوافز الجماعية التي تشعره بروح الانتماء والولاء لمدرسته.

رابعاً: **شروط التحفيز:** لابد من مراعاة الشروط التي يجب توفرها في نظام الحوافز وأبرزها ما يلي: (الحري، ٢٠٠٨، ١٨٥).

١- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المؤسسة ولجميع العاملين مع توخي الإنصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز.

- ٢- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لكل فرد فهم هذا النظام بوضوح.
- ٣- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة بحيث يكون قابلاً للتعديل والتغيير وفقاً للمستجدات التي تواجه المؤسسة.
- ٤- يجب أن يكون مقدار ما يعطي للفرد من الحوافز متناسقاً ومتكافئاً مع مقدار الجهد الذي يبذله الفرد للعمل.
- ٥- يجب أن يتسم الحافز بالنزاهة والتوقع عن ميول والرغبات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعامل الجيد.
- ٦- يجب أن يركز نظام الحوافز على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً للفرد.
- ٧- من الضروري أن يتسم نظام الحوافز بالتنوع في وسائل إشباع الحاجات دون الاعتماد على وسيلة واحدة.
- ٨- يجب أن يتناسب وقت إعطاء الحافز مع وقت إنجاز الأعمال أو المهام من قبل العامل.
- ٩- بحيث لا يكون بعد فترة زمنية طويلة مما يفقد الحافز أثره في تعزيز السلوك المرغوب فيه.
- ١٠- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستمرارية لكيلا تضعف همم العاملين أو نشاطهم مما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاج.
- ١١- يجب أن ترتبط الحافز بالجهد المبذول لكي يخدم الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها.

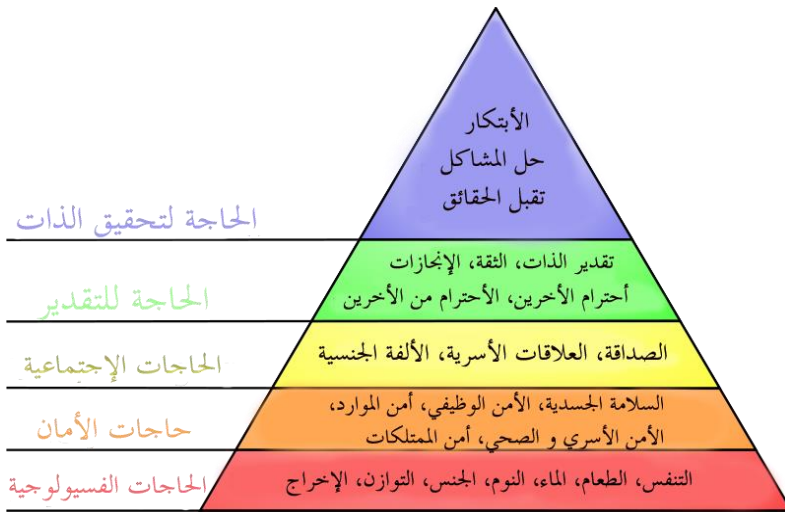
المطلب الثاني: نظريات التحفيز:

هناك العديد من نظريات التحفيز التي تحاول تفسير ما الذي يدفع الناس إلى التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، تركز بعض النظريات على الحاجات الأساسية للبشر، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والأمن، بينما تركز نظريات أخرى على الرغبة في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز، وفيما يلي بعض أهم نظريات التحفيز: (الزهراني، ١٤٣١).

- **الإدارة العلمية:** فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام (١٩١١) عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت Time-and-Motion Study".

- **حركة العلاقات الإنسانية:** في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء، وهذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار (٣٠٪) في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة.

- هرم ماسلو للحاجات: نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات، وهذه المستويات هي:
- الحاجات الفسيولوجية: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- حاجات الأمان: الحاجة للحماية ضد الخطر.
- الحاجات الاجتماعية: الحاجة للصدقة، العلاقات الأسرية.
- الحاجة للتقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
- الحاجة لتحقيق الذات: الحاجة للإنجاز.



لقد اعتقد ما سلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزًا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائمًا، طالما يتم إشباع رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"؛ وحتى يتمكن المديرون من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء به حتى الوصول لآخر مستوى.

- نموذج العاملين لهيرزبيرج : طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام (١٩٥٧) بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول، المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز، أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى، ومن أمثلة هذه المحفزات: الراتب، ظروف

العمل، وسياسات المؤسسة بشكل عام، إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً، لأنها استُنْتِجَتْ من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

- **نظرية الإنصاف:** أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عام (١٩٦٥)، ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مناسب مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز، ومن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل، وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات، الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات المؤسسة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

- **نظرية الأهداف:** أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام (١٩٧٩)، ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، حيث أوضح لوك أن الأهداف الواضحة والقابلة للقياس تزيد من دافع الموظف وتزيد من احتمالية تحقيق هذه الأهداف إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

المطلب الثالث: دور المؤسسة التربوية في تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث إنه يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة التعليم، وتلعب المؤسسة التربوية دوراً أساسياً في تحفيز العاملين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية محفزة، وأنظمة مكافآت وحوافز عادلة، وبرامج تدريبية وتطويرية مستمرة، وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمؤسسة التربوية من خلالها أن تحفز العاملين: (سعيد، ٢٠١٤، ١٦٢).

١- بناء الثقة المتبادلة والشعور بالاحترام والتقدير وذلك بالثناء على إنجازات العاملين

٢- إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة التربوية وطلب المزيد من أفكارهم.

٣- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد في العمل وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

٤- تقييم إنجازات العاملين وإضافتها لإنجازات المؤسسة التربوية.

٥- خلق نوع من التواصل والتفاعل والتعامل الودي مع العاملين بالمؤسسة التربوية.

٦- توفير المناخ الملائم لإثارة رغبات واهتمامات العاملين بالمؤسسة التربوية.

كما أشار حسن (٢٠٠٥، ٣٢٢) إلى أن هناك خمسة عناصر أساسية تمثل في مجملها الحوافز التي تدعو المرؤوسين (العاملين) إلى التمسك بعملهم والإجادة فيه وبذل أقصى جهد لديهم لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهي كالتالي:

- ١- التزام المؤسسة التربوية بأهداف محددة، ورؤية واضحة؛ لأن عدم توفر ذلك يجعل الموظف قلقاً وفي حيرة من أمره، وربما ينتهي به الأمر إلى ترك العمل، أو عدم القيام بواجبه بالصورة المرجوة.
- ٢- يجب على مدير المؤسسة التربوية أن يتوخى العدالة، حيث إن المعاملة العادلة تشعر الموظف بأن مديره يقدر الجهود التي يبذلها من ثم يحفزه ذلك لبذل المزيد ومضاعفة عطائه.
- ٣- اتباع سياسة الاتصالات المفتوحة أو الباب المفتوح، وهي تعني أن يتمكن المرؤوسون (العاملون) من الوصول لأية معلومة متوفرة تتعلق بعملهم، وكذلك تمكينهم من الاتصال بمديريهم أو بأي مستوى إداري كلما أرادوا ذلك سواء لطلب المشورة أو للحصول على ردود فعل أعمالهم.
- ٤- توفير الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ٥- توفير فرص التطور والنمو المهني للعاملين.

المطلب الرابع: معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية

أشار المخرج (٢٠١٤، ٩٨ - ٩٩): نقلاً عن عدد من الباحثين - إلى أن أهم معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية وتتمثل فيما يلي:

- ١- قلة إشراك مديري المدرسة للعاملين معهم في إدارة شؤون المدرسة سواء كان ذلك في إعداد الخطط، أو اتخاذ القرارات، أو إدارة الاجتماعات، أو غيرها.
- ٢- القصور في تقييم العاملين الجيدين واسهاماتهم المميزة، مما يؤثر على نفسياتهم وينعكس على انجازاتهم المستقبلية.
- ٣- الإهانة والتوبيخ الدائم، وقد يتمثل ذلك في قيام مدير المدرسة بتوبيخ صاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه، ودون أن يتحقق من أسباب انخفاض مستوى أدائه.
- ٤- إشعار المدير بعض العاملين معه بعدم الثقة، وهذا بلا شك له انعكاس خطير على جو العمل، فبيئة العمل التي يسود فيها ضعف الثقة بيئة فقيرة تتفشى فيها مظاهر اللامبالاة والسلبية.
- ٥- إشعار المدير بعض العاملين معه بعدم الأهمية، وهذا أسلوب خطير يحرم المدير من استثمار جهود العاملين معه في المدرسة نتيجة شعورهم وإحساسهم بعدم اهتمام المدير بهم وبأعمالهم مما قد يشعرهم بالإحباط ومن ثم الانعزالية.
- ٦- استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه.

- ٧- تمييز المدير لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل، وهذا المعوق يؤثر بدرجة مباشرة على أداء العاملين في المدرسة ودافعيتهم للعمل.
- ٨- قلة الاتصال أو افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعال مع بعض العاملين معه.
- ٩- عدم تقدير مدير المدرسة لبعض العاملين معه، وهذا خطأ يقع فيه بعض مديري المدارس، وذلك حين يشعر بعض العاملين بعدم تقدير المدير لهم أو لأعمالهم وإنجازاتهم مما يدفعهم إلى السلبية واللامبالاة.
- ١٠- ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه، وهذا أمر محرم بنص الشريعة الإسلامية.
- ١١- إثارة سوء التفاهم بين الإدارة والعاملين في المدرسة.
- ١٢- ضعف تأهيل بعض المديرين وتجاهل تصحيح الأخطاء.
- ١٣- كثرة التغيير في القيادات المدرسية، وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- ١٤- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية تقيد العاملين في المدرسة وتحد من إبداعهم.
- ١٥- عقد المدير اجتماعات غير مفيدة، ومن ثم يُطلب من العاملين في المدرسة حضورها، مما يشعرهم بضيق أوقاتهم.

خاتمة الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم، ويدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف التربوية، وأن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين لخلق بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل، وتجويدته، وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

توصيات الدراسة:

- وفي الأخير يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور أساليب التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، منها:
- ١- ضرورة تطبيق أساليب التحفيز من منظور إسلامي في المؤسسات التربوية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
 - ٢- توعية العاملين في المؤسسات التربوية بالقيم والمبادئ الإسلامية التي تحث على العمل الجاد والمثابرة، وتحمل المسؤولية، والتعاون.
 - ٣- التركيز على أساليب التحفيز المعنوية والأخلاقية، والتي تستند إلى القيم الإسلامية.
 - ٤- الاهتمام بالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية كالراتب، والعلاوات، والمكافآت... إلخ

- ٥- ضرورة الاستفادة من نظريات التحفيز الحديثة، وتطبيقها بشكل فعال في المؤسسات التربوية.
- ٦- وضع نظام للحوافر في المؤسسات التربوية قائم على العدالة وإنصاف العامل المجد.
- ٧- توفير فرص التعلم والتطوير للعاملين، مما يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ٨- خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تتميز بالعدل والمساواة والتقدير.

المراجع:

- آبادي، مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروز. (٢٠٠٥). **القاموس المحيط**. مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان.
- أبوحميد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين. **المجلة العربية للنشر العلمي** (٢١).
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله. (١٤٢٢). **الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه**. دار طوق النجاة.
- بدوي، أحمد زكي. (١٩٩٤). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**. دار الكتاب المصري: مج ٣.
- الجباسي، عبد الله بن حمد بن محمد. (٢٠١٥). مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من (٢٠٠٨ - ٢٠١٢). **مجلة العلوم الإنسانية**، ١٥٩-١٧١.
- الحري، رافدة. (٢٠٠٨). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حسن، روية. (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**. الدار الجامعية: عمان، الأردن.
- حسونة، فيصل. (٢٠٠٨). **إدارة الموارد البشرية**. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الزهراني، خالد محمد. (١٤٣١). **منهل الثقافة التربوية**. تم الاسترداد من موقع منهل الثقافة التربوية.
- سعيد، أحمد عبد القادر. (٢٠١٤). دور الحوافر في تطوير الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التربوية. **مجلة العلوم الإنسانية**، ١٥٣-١٧٤.
- السمان، محمد بن عدنان. (٢٠١١). **صور من التحفيز النبوي**. <https://www.alukah.net/social/> ٣٢٢٠٨/٠. تاريخ الاسترداد (٢٠٢٣/٨/٣)، من شبة الألوكة.
- الشطي، محمد يوسف رجب، وسليمان، يونس علي عبد المجيد. (٢٠١٥). التحفيز والتشجيع في ضوء السنة النبوية: دراسة موضوعية. **مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية**، ١٧٩-٢١٨.
- عامودي، فاطمة جميل أحمد. (٢٠١٩). دور الإسلام في إثراء المحفزات الإدارية دراسة تأصيلية تحليلية. **دراسات في علوم الشريعة والقانون**.



- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٣). إدارة الأفراد. مطبعة جامعة حلب: الأردن.
- عنوز، صباح عباس، وبديوي، اسيل جاسم. (٢٠١٤). مهارات التحفيز للقائد الإداري في ضوء القرآن الكريم والسنة الشريفة. مجلة اللغة العربية وآدابها، ٨٣ - ٩٦.
- فتحي، عبد الله عادل. (٢٠١٥). كيف تحفز نفسك وتحفز العاملين معك: طرق مبدعة في تحفيز الذات وتحفيز العاملين في المؤسسة. الدار الذهبية للنشر والتوزيع: مج ١.
- القرشي، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير. (١٩٩٩). تفسير القرآن العظيم. (سامي بن محمد سلامة، المترجمون)، دار طيبة للنشر والتوزيع.
- القشيري، مسلم بن الحجاج أبو الحسن. (د، ت) المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم. دار إحياء التراث العربي: بيروت.
- المخرج، عبد الكريم بن عبدالعزيز بن أحمد. (٢٠١٤). واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٤)، ٨٥ - ١٤٠.
- المؤمن، عدنان مراد. (١٠١٨). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية. مجلة القراءة والمعرفة، ١١٣ - ١٣٨.
- النخلة، توفيق. (٢٠١٧). القيادة الإدارية وطرق التحفيز. معهد الإدارة العامة، ١٤٩ - ١٥٧.
- هيثم الكحيل. (٢٠١٥). تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية حول الموظفين المسلمين. الوعي الإسلامي، ٦٤ - ٦٩.