



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>

(* تاریخ تسليم البحث 9/11/2023)

(* موقع المجلة:



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

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 ومحчин حيت تناول في البحث الأول: التحفيز في الفكر الإداري الإسلامي من خلال إبراز بعض أساليب التحفيز في القرآن الكريم والسنّة النبوية، بينما تناول في البحث 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، وتحويده، 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، وعانياً أساسياً في التأثير على العاملين للقيام بهماهم على الوجه المطلوب، وعنصراً هاماً 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 المصادرين الأساسيين للتشريع الإسلامي وهما: القرآن الكريم، والسنة النبوية.

وتؤكد الكتابات حول المنظور الإسلامي للتحفيز على عدم استيفاء النظارات 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 الحافز المادي والروحانية، معتبراً وجود تكامل بينهما، وتشير هذه الكتابات إلى تعدد العوامل المساهمة في فهم المنظور الإسلامي للحوافز والسلوك البشري، مثل: المعرفة، والمشيئة الحرة، والتقوى، والإيمان، والإحسان، والأمانة، والفلاح والعمل الصالح، والنهضة، والتوبة، والثواب، والعقاب، والعدالة، والشوري، والانضباط، والالتزام بالعمل أمام الله سبحانه وتعالى (الكحيلي، 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 الفوس 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 الابتکاري، أو البحث العلمي، مستخلصة ذلك من الم Heidi النبوي وتأثيره في دفع النفوس للعمل والعطاء، والتضحية والبناء، وانعكاساته الإيجابية على حياة العاملين من الساسة والقادة والعلماء والدعاة والمربين، ثم بينت التمرات التي يحصل عليها العاملون في الميادين العلمية والعملية، سواء على المستوى الفردي أو المجتمعى.

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



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

دراسة الحساسي (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) موظفاً من موظفي وزارة التربية والتعليم في ست محافظات تعليمية، وتمثلت أداء الدراسة في استبيان معرفة مدى التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى أداء العاملين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تلعب المؤسسات التربوية دوراً حيوياً 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، ويعود التحفيز بصفة عامة ومن منظور إسلامي بصفة خاصة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، فهو يُساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة، ويعزز الشعور بالرضا الوظيفي، ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات التربوية لا تزال تعاني من مشاكل في الأداء، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة التعليم والخرجات التربوية، ولا شك أن عدم استخدام المؤسسة التربوية لأساليب التحفيز المتعددة مع العاملين قد يؤثر سلباً على أدائهم، ويسهم في ضعف إنتاجيتهم، وبالتالي يقلص فرصه تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (الحساسي، ٢٠١٥، ١٦٣)، وانطلاقاً 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؟**

وبناءً على 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:

تمثل 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:

انتهت 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 تفتنت في عرض المحفزات على اعتبار أنها وسيلة دافعة للإنسان للسير في هذه الحياة وإنمارها وفق مقصد الشارع الحكيم للتوصل إلى غاية الرضا فيها ومن ثم تحقيق المدف الأسمى في الحياة الآخرة (عامودي، ٢٠١٩، ١٥٨)، وبناء على ما سبق، سنبرر اهتمام الشريعة الإسلامية بموضوع التحفيز، من خلال ما اشتمل عليه القرآن الكريم والسنّة النبوية من أساليب التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز في الشريعة الإسلامية:

أولاً: التحفيز لغة: التحفيز لغة من حَفَرَهُ يَحْفِرُهُ: دَفَعَهُ من 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



حفره النفس، فقال: الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، فلما قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم صلاة قال: «أيكم المتكلم بالكلمات؟» فأرم القوم، فقال: «أيكم المتكلم بها؟ فإنه لم يقل بأساً» فقال رجل: جئت وقد حفرني النفس فقلتها، فقال: «لقد رأيت اثنى عشر ملكاً يبتدرؤنها، أيهم يردها»^(١).

ثانياً: التحفيز اصطلاحاً: إن التحفيز منهج استخدمه القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف لإثارة الدافعية نحو العمل البناء الحقيقى لمقصد الشريعة الأساسية وهو العمran، ولكن يتحقق هذا لا بد من عمران النفوس التي في الصدور، وعمران النفوس يتم بالمحفزات أياً كان نوعها أو مردودها، لانصباب تأثيرها مباشرةً 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 نتاج أعمالهم بنجاح وتفوق، وذلك من خلال طرح فلسفة الثواب والعقاب والترغيب والترهيب وغير ذلك من الفلسفات التي جاء بها آياته الكريمة (عنوز ويدوي، ٢٠١٤، ٨٥)، ويمكن بيان أهم أساليب التحفيز في القرآن الكريم من خلال النقاط التالية: (عامودي، ٢٠١٩، ١٦١-١٦٣).

أولاً: التحفيز بتعظيم الجراء ومضاعفة التواب: لقد استخدم القرآن الكريم أسلوب المكافأة المادية ترغيباً في العمل الصالح، وتشجيعاً على أدائه، ودفعاً للاسترزادة منه وتكاراه وبدل على ذلك قوله تعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحُسْنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهِ وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ (الأنعام: ١٦٠)، وقوله: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُفْقِدُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَتَلَ حَبَّةً أَبْيَثَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبَلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَعِّفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلَيْهِمْ﴾ (البقرة: ٢٦١).

ثانياً: التحفيز بالقدوة والأسوة: استخدم القرآن الكريم أسلوب الاقتداء والتأنسي كمحفز داعي لتقليد الأصلح والأفضل، مدحًا وإشادة بأصحاب الكفاءات، وقال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَدَكَرَ 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 وَلَكُنْ أَعْيُنَهُ سَكُنْتُبُ مَا قَالُوا وَقَنَتُلُمُ الْأَئْيَاءِ بِعَيْرٍ حَقٍّ وَنَهُولُ دُوْقُوا عَذَابَ الْحَقِيقَ﴾ (آل عمران: ١٨١)، وقوله تعالى:

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



﴿فِي الْمُحَلَّقُونَ يُقْعِدُهُمْ خَلَافَ رَسُولِ اللَّهِ وَكَرُهُوا أَنْ يُجَاهِدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَقَاتَلُوا لَا تَنْفِرُوا فِي الْحَرَقَلَانِ نَارٌ جَهَنَّمَ أَشَدُّ حَرًّا لَوْ كَانُوا يَقْفَهُونَ (٨١) فَلَيَضْحَكُوا قَلِيلًا وَلَيُبَكِّرُوا كَثِيرًا حَرَاءَ إِمَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ التوبه: (٨٢ - ٨١).

رابعاً: التحفيز بالتحذير والتخييف: استخدم القرآن الكريم أسلوب التحذير من التسويف والتأجيل كمحفز دافع للعمل والجد في الحال وعدم التراخي والكسل قال تعالى: ﴿وَأَنْتُمْ فِي مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قِبْلِ أَنْ يَأْتِيَ أَحَدُكُمُ الْمَوْتَ فَيَقُولُونَ رَبِّ لَوْلَا أَخْرَجْنِي إِلَى أَجْلِ قَرِيبٍ فَأَصَدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ (١٠) وَلَئِنْ يُؤْخِرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجْلُهَا وَاللَّهُ حَبِّرٌ إِمَّا تَعْمَلُونَ الْمُنَافِقُونَ﴾ المنافقون: (١٠ - ١١).

خامساً: التحفيز بالوصف: استخدم القرآن الكريم أسلوب الوصف والتوصير لإظهار جمال الموصوف حتى يكون لغيره نبراساً في القيادة، 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 أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنْتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ التوبه: (١٢٨).

سادساً: التحفيز بالمقارنة والمفاضلة: استخدم القرآن الكريم أسلوب المقارنة كمحفز لمخاطبة العقل وإفساح المجال له بالاختيار بعد الإقناع قال تعالى: ﴿الشَّيْطَانُ يَعْدُكُمُ الْفَقْرَ وَيَأْمُرُكُمُ بِالْفَحْشَاءِ وَاللَّهُ يَعْدُكُمْ مَغْفِرَةً مِنْهُ وَفَضْلًا وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلَيْهِ﴾ البقرة: ٢٦٨، قوله تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ حَسِيرًا يَرَهُ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرِّا يَرَهُ (٨)﴾ الزمر: (٧ - ٨).

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

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

تاسعاً: التحفيز بالمشاورة: دعا القرآن الكريم بشكل صريحة إلى استخدام الشورى كنظام إداري فعال في التحفيز على إخراج المكونات من أفكار وخبرات، وفتح المجال للحوار والتحليل، واقتراح الحلول، وصولاً إلى التخطيط الحكيم نحو النجاح، قال تعالى: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَائِكَةُ فِي أُمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشَهَّدُونَ (٣٢) قَالُوا تَحْنُّ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكَ فَانْظُرْنِي مَاذَا تَأْمِرُنِي﴾ العمل: (٣٣ - ٣٢)، قوله: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَعْفِرْ لَهُمْ وَشَارُونَهُمْ فِي الْأَمْرِ إِنَّمَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: (١٥٩).



عاشرًا: التحفيز بأخبار الأمم الغابرة: إذ كان هدف القرآن الكريمأخذ العبرة والعظة مما وقعت به تلك الأمم كنتيجة لسوء أعمالها وعدم تقديرها لعواقب أفعالها، وجعله محفزاً للمسلمين في عدم الأخذ بصنيع تلك الأمم، قال تعالى: «تِلْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْغَيْبِ تُوحِيهَا إِلَيْكَ مَا كُنْتَ تَعْلَمُهَا أَنْتَ وَلَا قَوْمُكَ مِنْ قَبْلِ هَذَا فَاصْرِفْ إِنَّ الْعَاقِبةَ لِلْمُتَّقِينَ» هود: (٤٩)، قوله: «ذَلِكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْقُرْآنِ نَقْصُهُ عَلَيْكَ مِنْهَا قَائِمٌ وَحَسِيدٌ» هود: (١٠٠).

الحادي عشر: التحفيز بالمساواة: استخدم القرآن الكريم مبدأ المساواة كأدلة حافزة للإنسان أيًا كان نوعه أو عمره للإقدام على العمل، فحق التحفيز للجميع، إذ الجزء على العمل، نوعه، إتقانه... لا على جنس فاعله أو لونه، يدل على ذلك قوله تعالى: «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ اُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْكِمَنَّ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنُنْجِزَنَّهُمْ أَجْرُهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» النحل: (٩٧)، قوله تعالى: «إِنَّ الْمُسْلِمِينَ وَالْمُسْلِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَانِتِينَ وَالْقَانِتَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَاشِعِينَ وَالْخَشِعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّائِمِينَ وَالصَّائِمَاتِ وَالْحَافِظِينَ فُرُوحُهُمْ وَالْحَافِظَاتِ وَالْمُذَكَّرِينَ اللَّهُ كَثِيرًا وَالْمُذَكَّرَاتِ أَعْدَ اللَّهُ لَهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا» الأحزاب: (٣٥).

المطلب الثالث: أساليب التحفيز في السنة النبوية

لقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم وهو القائد والمري والإمام والنبي 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 الْآخِرِ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا» الأحزاب: (٢١)، ولهذا قال الإمام ابن كثير في تفسيره: "هذه الآية الكريمة أصل كبير في التأسي برسول الله صلى الله عليه وسلم في أقواله وأفعاله وأحواله" (القرشي، ١٩٩٩، ٣٥٠)، وعليه يمكن استعراض مجموعة من أساليب التحفيز التي استخدمتها 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 - ففقدتها 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 كانه ينقل لنا مجموعة من الرسائل التحفيزية: أو لها: تحفيز هذه المرأة رضي الله عنها بإيتان قبرها والصلة عليها من أفضل الخلق صلى الله عليه وسلم وهذه منقبة ظاهرة لهذه المرأة رضي الله عنها.

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

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



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

ثانيًا: التحفيز بالعاطفة وذكر الحقائق: ومن أبلغ أمثلة التحفيز النبوى على هذا النوع، هذه القصة العظيمة التي حفظتها لنا كتب السنة، ومفادها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لما فتح حينها قسم الغنائم فأعطى المؤلفة قلوبهم فبلغه أن الأنصار يحبون أن يصيروا ما أصاب الناس فقام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطبهم فحمد الله وأثنى عليه ثم قال «يا معاشر الأنصار، ألم أجدكم ضلالاً فهداكما الله بي، وكتم متفرقين فألفكم الله بي، وعالة فأغناكم الله بي» كلما قال شيئاً قالوا: الله ورسوله أمن، قال: «ما يعنكم أن تجربوا رسول الله صلى الله عليه وسلم»، قال: كلما قال شيئاً، قالوا: الله ورسوله أمن، قال: «لو شئتم قلتم: جئتناكذا 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).

بحذء 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 (فبكي القوم حتى أخضلوا لحاظهم وقالوا: رضينا برسول الله صلى الله عليه وسلم على الإسلام شيئاً إلا أعطاهم، قال فجاءه رجل فأعطاه غنماً بين جلين، فرجع إلى قومه، فقال: يا قوم أسلموا، فإن محمدًا يعطي عطاء لا يخشى الفاقة)^(٢).

ثالثاً: التحفيز المادي: ومن تنوع النبي صلى الله عليه وسلم لأسلوب التحفيز فقد كان يحفز البعض بالمالدة، 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 سُئلَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى الْإِسْلَامِ شَيْئاً إِلَّا أَعْطَاهُ، قَالَ فَجَاءَهُ رَجُلٌ فَأَعْطَاهُهُ غَنِمَّاً بَيْنَ جَلَّيْنِ، فَرَجَعَ إِلَى قَوْمِهِ، قَالَ: يَا قَوْمَ أَسْلِمُوا، إِنَّ مُحَمَّداً يَعْطِي عَطَاءً لَا يَخْشَى الْفَاقَةَ)^(٣).

رابعاً: 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)^(٤).

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

(٢) أخرى مسلم في صحيحه. كتاب: الفضائل، باب: باب: ما سُئلَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ شَيْئاً فَقَالَ: لَا، وَكَثِيرٌ عَطَائِهِ، حديث رقم: (٢٣١٢)، الجزء (٤).

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



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

يجب أن يتم تصميم نظام التحفيز الإداري في المؤسسات التربوية بحيث يلبي احتياجات العاملين ويتنااسب 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 تحفيزها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وما يتحقق 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، وتبعية 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 وشحذ هممهم في العمل وزيادة الإنتاج (عقيلي، ٢٠٠٣، ٤٠٢)، 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 جمل الأداء الوظيفي والسلوكي، كما أن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أداءه، خاصة إذا كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى (الؤمن، ٢٠١٨، ١٢٠).

ثانياً: أهمية التحفيز الإداري: يحتل التحفيز مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة و بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث إن الحوافز تلعب دوراً مهمًا وفعلاً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فقد يدير 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 والتوعيضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية تمثل مزاياها فيما يلي:

١- السرعة والغورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده 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 علىبذل 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 لل الحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل، كوسائل التكريم ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، والترقية، فإن هذا النوع من المحفزات تمثل مزاياه فيما يلي:

١- إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد عبر المشاركة بأدائهم وأفكارهم في رسم السياسات والتخطيط والقرارات الخاصة بإدارة العمل مما يشعرهم 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 الأمان الوظيفي.

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

ثالثاً: **أنواع التحفيز الإداري**: تعتمد طبيعة الحوافر التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وهذا تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافر المقدم منها إلى العاملين بما انطلاقاً من فكرها الإداري وخبرتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنساب، وأفضل أنواع الحوافر المناسبة للعاملين فيها، حيث إن الحوافر غالب ما تقسم إلى نوعين رئيسين وهما: (أبو حميد، ٢٠٢٠، ٦٣٧):

١- **الحوافر المادية**: تعتبر الحوافر المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافر شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في الحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وفي هذا النوع من الحوافر 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- **الحوافر المعنوية**: وهي من أحد أشكال الحوافر والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل: ترقية العامل المتميز، أو منحه بعضاً من الصالحيات الوظيفية مثل: متابعة



الآخرين، أو القيام بتجوبيهم، حيث إن مردود هذا النوعية من الحوافر 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 بهماهم على أكمل وجه من أجل أن تتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

كما يمكن تصنيف الحوافر وفق ما أشار إليه المخرج (٢٠١٤: ٩٦) - نقلًا عن عدد من الباحثين -

إلى عدد من التصنيفات وذلك على النحو الآتي:

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

٢- حوافر سلبية وأخرى إيجابية: والدوافر السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتعارض الحوافر السلبية مع كل إبداع وتفتون على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافر الإيجابية فهي تلك الحوافر التي تبني روح الإبداع والتجدد في العمل.

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

٤- حوافر أولية أو أساسية وحوافر اجتماعية وذاتية: وهذا التقسيم ينبع مع أصناف الدوافع إذ منها الأساسية، والأولية، والاجتماعية، والذاتية.

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

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

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



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

المطلب الثاني: نظريات التحفيز:

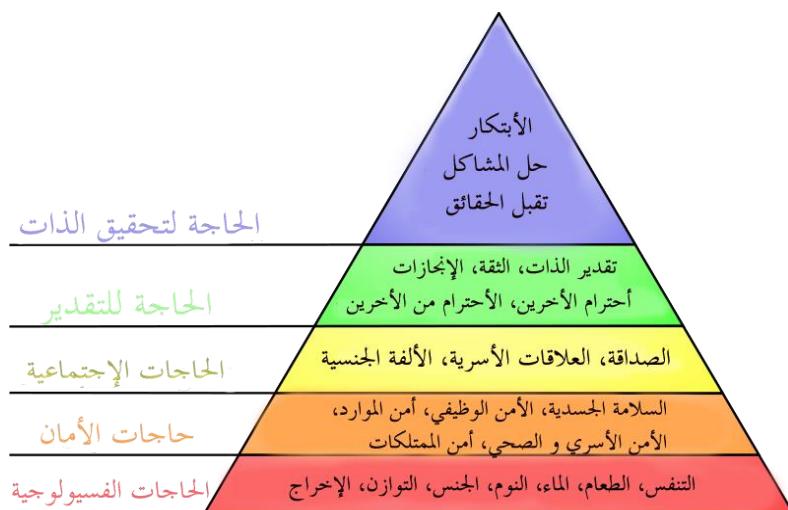
هناك العديد من نظريات التحفيز التي تحاول تفسير ما الذي يدفع الناس إلى التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، تركز بعض النظريات على الحاجات الأساسية للبشر، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والأمن، بينما تركز نظريات أخرى على الرغبة في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز، وفيما يلي بعض أهم نظريات التحفيز: (الزهراني ،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

- الإدارة العلمية: فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام (١٩١١) عندما ركز تايلور على أهمية الحوافر المادية، افترض تايلور أن الموظفين كساـلـيـ، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافر المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافر، 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 ثنائية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت ."

- حركة العلاقات الإنسانية: في العـشـرـيـنـياتـ منـ القـرنـ المـاضـيـ، ظـهـرـتـ حـرـكةـ جـدـيـدةـ تـسـمـيـ حـرـكةـ العلاقاتـ الإنسـانـيـةـ تـرـكـرـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ تـحـسـينـ الـعـلـاقـاتـ فيـ بـيـئةـ الـعـمـلـ، مـثـلـ تـحـسـينـ الـاتـصـالـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ وـالـمـشـرـفـينـ عـلـيـهـمـ، وـإـتـاحـةـ مـجـالـ أـكـبـرـ لـلـتـحـاوـرـ وـإـبـادـهـ الـآـراءـ، وـهـذـهـ النـظـرـيـةـ مـبـنـيـةـ عـلـىـ درـاسـةـ أـظـهـرـتـ زـيـادـةـ بـمـقـدـارـ (٣٠٪ـ)ـ فيـ الـإـنـتـاجـيـةـ بـعـدـ تـطـيـقـ التـغـيـرـاتـ المـذـكـورـةـ.



- هرم ماسلو لل الحاجات: نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز، وبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهام ماسلو هرمًا لل الحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات، وهذه المستويات هي:
 - **ال حاجات الفسيولوجية:** الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
 - **حاجات الأمان:** الحاجة للحماية ضد الخطر.
 - **الحاجات الاجتماعية:** الحاجة للصداقة، 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 محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير "إدراك الذات"؛ وحتى يمكن المديرون من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء به حتى الوصول إلى آخر مستوى.

- **نموذج العاملين هيرزبيج :** طور هيرزبيج 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 هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقدير العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً، لأنها استُنبطت من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

نظريّة الإنصاف: أسس النظريّة رجل يدعى آدمز في عام (١٩٦٥)، ومحور هذه النظريّة هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تشبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثل ذلك: إذا أحسن موظف ما أنه لم يكافي بشكل مناسب مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيُثبط وتقل حافتيه 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 النظريّة 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، وتقدير 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 فيبقاء 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 وحوافر عادلة، وبرامج تدريبية وتطویرية مستمرة، وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمؤسسة التربوية من خلالها أن تحفيز العاملين: (سعيد، ٢٠١٤، ٢٦٢).

- بناء الثقة المتبادلة والشعور بالاحترام والتقدير وذلك بالثناء على إنجازات العاملين
 - إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة التربوية وطلب المزيد من أفكارهم.
 - ربط العلاوات بالإنجاز الجيد في العمل وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
 - تقدير إنجازات العاملين وإضافتها لإنجازات المؤسسة التربوية.
 - خلق نوع من التواصل والتفاعل والتعامل الودي مع العاملين بالمؤسسة التربوية.
 - توفير المناخ الملائم لإثارة رغبات واهتمامات العاملين بالمؤسسة التربوية.



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

- ١- التزام المؤسسة التربوية بأهداف محددة، ورؤيه واضحة؛ لأن عدم توفر ذلك يجعل الموظف قللاً وفي حيرة من أمره، وربما ينتهي به الأمر إلى ترك العمل، أو عدم القيام بواجبه بالصورة المرجوة.
- ٢- يجب على مدير المؤسسة التربوية أن يتوكى العدالة، حيث إن المعاملة العادلة تشعر الموظف بأن مديره يقدر الجهود التي يبذلها من ثم يحفزه بذلك لبذل المزيد ومضاعفة عطائه.
- ٣- اتباع سياسة الاتصالات المفتوحة أو الباب المفتوح، وهي تعني أن يتمكن المسؤولون (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 والسمور المهني للعاملين.

المطلب الرابع: معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية

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

- ١- قلة إشراك مدير 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، دون أن يتحقق من أسباب انخفاض مستوى أدائه.
- ٤- إشعار المدير بعض العاملين معه بعدم الثقة، وهذا بلا شك له انعكاس خطير على جو العمل، فيبيعة العمل التي يسود فيها ضعف الثقة بيئة فقيرة تتفشى فيها مظاهر اللامبالاة والسلبية.
- ٥- إشعار المديري بعض العاملين معه بعدم الأهمية، وهذا أسلوب خطير يحرم المدير من استثمار جهود العاملين معه في المدرسة نتيجة شعورهم وإحساسهم بعدم اهتمام المدير بهم وأعمالهم مما قد يشعرونهم بالإحباط ومن ثم الانزعالية.
- ٦- استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه.



- ٧- تمييز المديري لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل، وهذا المعوق يؤثر بدرجة مباشرة على أداء العاملين في المدرسة ودافيتهم للعمل.
- ٨- قلة الاتصال أو افتقاد مدير المدرسة لهارات 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 ونجازاتهم مما يدفعهم إلى السلبية واللامبالاة.
- ١٠- ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه، وهذا أمر محظوظ 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 مختلف عن سابقه.
- ١٤- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية تقييد العاملين في المدرسة وتحدد من إبداعهم.
- ١٥- عقد المديري اجتماعات غير مفيدة، ومن ثم يتطلب من العاملين في المدرسة حضورها، مما يشعرهم بضياع 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 نبراسة التحفيز مع العاملين لخلق بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل، وتحويده، 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 تشجع حاجات الفرد المادية كالراتب، والعلاوات، والكافآت... 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 عبدالله. (١٤٢٢). **الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه**. دار طرق النجاة.
- بدوي، أحمد ركي. (١٩٩٤). **معجم مصلحات العلوم الإدارية**. دار الكتاب المصري: مج ٣.
- الجساسى، عبد الله بن محمد. (٢٠١٥). مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من (٢٠١٢ - ٢٠٠٨). **مجلة العلوم الإنسانية**، ١٥٩ - ١٧١.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حسن، رواية. (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**. الدار الجامعية: عمان، الأردن.
- حسونة، فيصل. (٢٠٠٨). **إدارة الموارد البشرية**. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الزهراوي، 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**. تاريخ الاسترداد (٢٠٢٣/٨/٣)، ٣٢٢٠٨/٠ <https://www.alukah.net/social/>
- الشطي، محمد يوسف رجب، وسلامان، يونس علي عبدالجبار. (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، وبديري، اسيل جاسم. (٢٠١٤). مهارات التحفيز للقائد الإداري في ضوء القرآن الكريم والسنة الشريفة. مجلة اللغة العربية وأدابها، ٩٦ -٨٣ .
- فتتحي، عبد الله عادل. (٢٠١٥). كيف تحفز نفسك وتحفز العاملين معك: طرق مبدعة في تحفيز الذات وتحفيز العاملين في المؤسسة. الدار الذهبية للنشر والتوزيع: مرجع .
- القرشبي، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير. (١٩٩٩). تفسير القرآن العظيم. (سامي بن محمد سلامة، المترجمون)، دار طيبة للنشر والتوزيع.
- القشيري، مسلم بن الحاج أبو الحسن. (د، ت) المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم. دار إحياء التراث العربي: بيروت.
- المحرج، عبدالكريم بن عبدالعزيز بن أحمد. (٢٠١٤). واقع تحفيز مديرى المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٤)، ١٤٠ -٨٥ .
- 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 الكحيلي. (٢٠١٥). تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية حول الموظفين المسلمين. الوعي الإسلامي، ٦٤ -٦٩ .