

The role of motivation in improving performance from an Islamic perspective

Saeed Jaffar Alkazim

Islam Science University of Malaysia || USIM

Mohamed Battour

Sharjah University

Abstract: We concluded from this study that motivation is an important and essential part of the organizational process of the institution and that its importance lies in representing a strategy to achieve the goals of the individual and the organization together, as incentives are a development tool for the individual working in the organization. It also became necessary as it has a reflection on the quality of work and thus the abundance of production, so incentives pushed employees and workers to high levels of performance in the areas in which the stimulation methods were developed, whether material or intangible, while the pace remained terribly slow, as is the case in regions. A vast expanse of the Arab world where the wheel of production remained souls, Therefore, this study examines whether the Islamic approach to motivating workers and employees is able to be one of the most important approaches to motivating workers, and this is what the study sought, which shed light on that Islamic Sharia, as it came with tolerant teachings through which it was possible to create motives and motivate workers to work and produce other than These methods can be accessed by searching for them in the legislative texts and their interpretations, such as the Holy Qur'an and the Sunnah of the Prophet Muhammad (peace be upon him) and after studying the biography of the Prophet (may God be pleased with them) and the history of Islam.

Hence, it is possible to identify the problem that the study adopted, which is the absence of a basic reference to determine the motivation, especially in the crowd of many references that are subject to political, social or economic considerations and may be inherited sometimes. It is the one who determines the methods and methods of stimulation. The criterion by which methods and tools of motivation are measured on the basis that the reference that is valid across times and places on the basis of taking into account the development of tools and the change of shapes and models, the study has reached results to this goal, and that it can be learned from the teachings of Sharia administrative materials in Field of stimulation.

Keywords: Motivation - Improving Performance - Islam.

دور التحفيز في تحسين الأداء من منظور إسلامي

سعيد جعفر آل كاظم

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

محمد بطور

جامعة الشارقة

المستخلص: استخلصنا من هذه الدراسة التي استخدمنا فيها المنهج الاستقرائي الاستنباطي بان التحفيز يمثل استراتيجية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا حيث إن الحوافز تعد اداة تطويرية للفرد العامل في المنظمة بل نرى أنها محركا للإداء المتميز، وعليه فإن

تطوير أساليب وانظمة الحوافز المادية منها والمعنوية، أصبحت هي الأخرى ضرورية إذ إن لها انعكاس على نوعية العمل وبالتالي وفرة الانتاج. لذا دفعت الحوافز الموظفين والعمال إلى مستويات عالية من الاداء في المناطق التي تم تطوير طرق التحفيز فيها سواء الطرق المادية أو المعنوية، بينما ظلت وتيرة تسير ببطء شديد كما هو الحال في مناطق واسعة من الوطن العربي حيث ظلت عجلة الإنتاج أرواح، لذا فإن هذه الدراسة تبحث في إمكانية اعتماد المنهج الإسلامي في تحفيز العمال والموظفين كأحد أهم المناهج التحفيز، وهذا ما سعت اليه الدراسة التي القت الضوء على أن ما تحتويه الشريعة الإسلامية من التعاليم السمحة التي يمكن وضع تصور منهجية لنظام تحفيز العاملين ودفعمهم نحو مضاعفة العمل ومن ثم الإنتاج، غير أن هذه الطرق يمكن الوصول إلى محتواها من خلال استنباط الأحكام والإرشادات من النصوص التشريعية وتفسيراتها كالقرآن الكريم وما حوت آياته الكريمة من الحوار، وسنة النبي محمد (ﷺ) والسيرة النبوية المباركة، وسيرة صحابته الكرام (رضي الله عنهم).

من هنا يمكن الوقوف على المشكلة التي تبنتها الدراسة وهي غياب مرجعية أساسية لتحديد التحفيز خاصة في زحمة مرجعيات عديدة تخضع لاعتبارات إما سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية وقد تكون موروثه أحيانا هي من يحدد أساليب التحفيز وطرقه، لذا طرحت الدراسة فرضية مرجعية الدين الإسلامي في أن تكون هي المعيار التي يتم القياس من خلاله لطرق وأدوات التحفيز على أساس أن المرجع الذي يصلح عبر الأزمنة والأمكنة من حيث الأساس مع الأخذ في الاعتبار تطور الأدوات وتغير الأشكال والنماذج، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى هذا الهدف، وأنه يمكن أن تستقى من تعاليم الشريعة مواد إدارية في مجال التحفيز.

الكلمات المفتاحية: التحفيز - تحسين الأداء - الإسلام.

المقدمة

إن من اوليات ديننا الحنيف أن نقدم الشكر لمن قدم الينا المعروف ففي الحديث "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (مسند احمد، ج3: ص73)، والشكر بداية الشعور لعملية التحفيز - بالنسبة للمخلوقين -، ومن الأمور البديهية أن يبادر صاحب العمل إلى وسائل تنمية العمل وصولاً إلى تعاضل الإنجاز، وأن التحفيز يأتي على رأس أولويات هذه الوسائل لكونه متصلاً بالفرد المنتج، وما من عنصر يؤدي إلى الإنتاج أكبر من العنصر البشري، والواقع أن التحفيز للفرد في مؤسسته هو عملية بناء لعضو فعّال في سائر مناحي المجتمع، الأمر الذي ينعكس على بناء المجتمع.

ومن الطبيعي أن يسعى الفرد إلى إشباع حاجاته ورغباته ولذلك يعمل، بيد أن المؤسسة قادرة على تحويل هذه الحاجات والرغبات إلى وقود للعمل، فضلاً عن جعل الفرد لا يفكر فيها، فهي امر متحصّل بالنسبة اليه تظمن اليه نفسه، بل أكثر من ذلك بكثير تجعله يرى وجوده في المؤسسة من خلال كسبه المعنوي والوجودي أي بعبارة أخرى يرى أن المؤسسة اعطته أكثر مما أعطاها، إذ أعطته كيانه المنتج وقد يكون المبدع، لذا فإن خطة التحفيز تُختزل في خلق الإبداع عند الفرد العامل، وان أي مؤسسة تنظر إلى الربح المادي بداية ووسطاً ونهاية فلن تصل اليه، لأن من الربح هو ربح الأفراد، لأنهم جزء كبير من رأس مال الشركة، وليس كما يقول الانتفاعيون من أصحاب الأعمال بأن "الأفراد يمكن تغييرهم"، لأن الفرد ليس من الأجهزة، بل هو قوة من الطاقة المتجددة والقابلة للتغيير والعطاء، فلا الأجهزة ولا السياسات ولا الخطط قادرة أن تعطي عطاء الإنسان بل كل ذلك إلى فشل أن لم تستطع المؤسسة خلق الإنسان العامل بثقافة تنظيمية واعية.

إن الدور الذي يلعبه التحفيز في زيادة الكفاءة الإنتاجية كبيراً جداً سيما وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية مقرونة بالرضا الوظيفي فإن السلوك المتبع في هذه الإنتاجية ليس سلوكاً عادياً بل هو سلوك مواطنة تنظيمية يحمل لمسة إبداعية أو على الأقل إحساساً بمحاولات الإبداع، وعلى نقيض ذلك فإن التقليل من التحفيز أو تهميش دوره يؤدي إلى زيادة الوقت المستغرق في المهام الإدارية وضعف الإنتاج وقد يصل إلى حد عزوف العاملين عن العمل وخلق أجواء البيروقراطية السلبية وتحدي سياسة المنظمة وعدم الاكتراث إلى ثقافة المنظمة وسلبيات كثيرة تنتج من تداعيات غياب عنصر التحفيز

يتبين لنا من أهمية هذا الموضوع انه الأساس في الطريق إلى الهدف، لذا تركز إدارة المؤسسة على وضع الخطط الدقيقة والموسعة للتحفيز وتلبية رغبات العاملين بشتى أنواعها ليس فقط من منطلق أن أداء العاملين ضعيف وهو مؤثر بالتالي على الربحية بل بافتراض انه جيد ويوفر للمؤسسة آمالها من الربحية لكن الحالة التنافسية تتطلب تحسين الأداء أكثر فأكثر، وقد بات التحفيز من ضمن برامج اية مؤسسة حتى أصبحت عملية التحفيز تنافسية في المؤسسات التي لديها رؤية بعيدة المدى.

مشكلة الدراسة

حيث إن المؤثرات في مستوى الأداء كثيرة ومتعددة يأتي التحفيز كأبرزها، فالمشكلة في تحديد مرجعية التحفيز، وغياب المصدر في اختيار الحوافز سيما في ظل تزامم المرجعيات المكونة للتحفيز الاقتصادية منها أو الاجتماعية أو الدينية فهل للديانات السماوية تدخل في هذا التحديد؟ ونخص بالذكر الدين الإسلامي الذي هو خاتم الأديان، وهل يمكن التعويل عليه على أنه معياراً يمكن للمنظمات الإدارية اليوم الاعتماد عليه في التحفيز؟ لذا فإن مشكلة البحث تدور حول ما يلي: -

- 1- هل يمكن استنباط قواعد التحفيز من تعاليم الشريعة الإسلامية؟
- 2- هل يمكن تطبيق قواعد التحفيز المستنبطة من الشريعة الإسلامية على الواقع الإداري للمنظمات؟
- 3- هل يمكن اعتماد قواعد التحفيز المستنبطة من الشريعة الإسلامية هي الأفضل بالمقارنة مع قواعد التحفيز المستخدمة في الواقع الإداري؟

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية البحث في النقاط التالية:

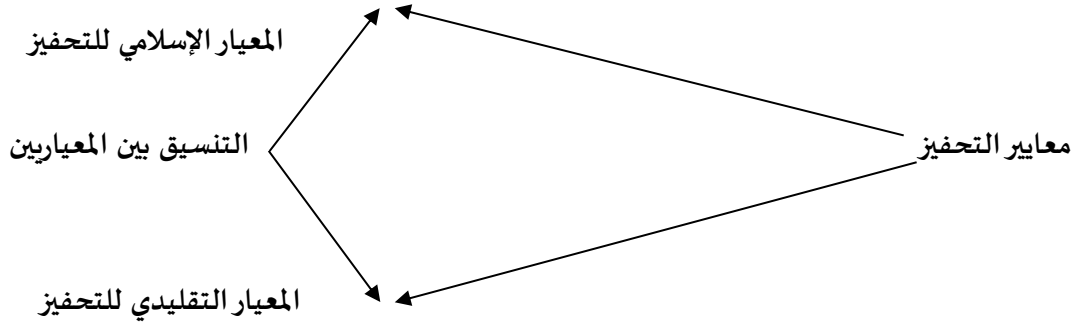
- 1- النظر إلى التحفيز على أنه استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة
- 2- إن برنامج التحفيز يشتمل على تحقيق وحدة في أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع
- 3- التعرف على أهم المصادر التي يستند عليها برنامج التحفيز في مرتكزاته وهو الدين الإسلامي
- 4- قياس مدى تأثير التحفيز على سلوك الفرد ومن ثم انتاجه
- 5- التعرف على علاقة بين سلوك الفرد المحفّز وتميزه في الأداء

أهداف الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة والمتمثلة في صعوبة تحديد المعيار الذي تستند إليه إدارة المنظمة في اختيار الحافز لنجاح عملية التحفيز فإننا نحدد الأهداف وفق الأمور التالية:
- 1- التعرف على حقيقة الأساليب المتبعة في جعل التحفيز يحظى بنتائج ذات مردود كبير في المنظمة والمجتمع والفرد لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وريح المنظمة وسعادة المتعاملين.
 - 2- التعرف على معيار التحفيز من منظور إسلامي وإمكانية تطبيقه على المنظمات المعاصرة.

فرضيات الدراسة

- 1- يمكن استنباط قواعد التحفيز من النصوص الشرعية للكتاب والسنة وتاريخ الإسلام.
- 2- يمكن إدخال قواعد التحفيز المستنبطة من الشريعة الإسلامية ضمن الاستراتيجية الإدارية للمنظمات المعاصرة
- 3- تعتبر استراتيجية التحفيز المستنبطة من الشريعة الإسلامية هي أكمل وأنجح الاستراتيجيات



منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الاستنباطي، حيث تستعرض الجانب النظري التحفيز في منطلقاته الفكرية والعقائدية ورأي الشريعة الإسلامية في مفهوم الترغيب، وستقوم الدراسة بتحليل هذا المفهوم ومحاولة فهمه على واقع العمل الإداري، ضمن مقارنات بين أدوات التحفيز القائمة وما يطرحها المفهوم الإسلامي في هذه المسألة التي توليها الشريعة الإسلامية اهتماما كبيرا كما تنتهج الدراسة الحالة الافتراضية فيما لو تم تطبيق المعيار الإسلامي في هذا الشأن.

الدراسات السابقة

- دراسة (بالا، مصطفى، 2019) بعنوان "دور تحفيز العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة" والتي سلطت الضوء على أهم المفاهيم النظرية التي وردت في هذا الشأن، والتعرف على مدى أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية للحد من مشكلة هروب وهجرة الكفاءات، ولمعالجة هذا الموضوع اجريت دراسة ميدانية بمجمع الهامل بولاية ادرار بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي ساعد في جمع المعلومات عن طريق الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS، وكانت هم نتائج الدراسة عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية اقل أو يساوي 0.05؛ وأيضا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية اقل أو يساوي 0.05؛ وغير أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز مجتمعة والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية اقل أو يساوي 0.05؛ وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات ديمغرافية كالسن والمؤهل العلمي والخبرة والنوع.
- دراسة (علواني، محمد، 2017) بعنوان "أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة" وقد ركزت على مفهوم الحوافز وتحفيز الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء، حيث كشفت أن التميز في الأداء أهم معيار على الإطلاق من معايير وأسس الحوافز، وقد أظهرت النتائج بأن الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء ويكسب المنظمة ميزة عالية في مجال تنافسية المنظمات
- دراسة (وهيبة، 2012) بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة" والتي بحثت في الحوافز التي يرغب فيها العاملون والتي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي من خلال مشكلة الدراسة التي تمثلت في سؤال ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة؟ حيث افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز وارضاه الوظيفي، كما افترضت عدم وجود فروق إحصائية في إجابات الهيئة إزاء تحديد الحوافز حسب المتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمية وغيرها من

المتغيرات، وسعت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووصلت الدراسة على نتائج من أهمها تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع البحث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية. وقد اقترحت زيادة الأجور وتوفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين

- دراسة (معوذ، فاطمة عبد المنعم، 2014) بعنوان "الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، وهدفت إلى مساعدة المسؤولين في التعرف على نقاط الضعف التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات كما تساعد أصحاب القرار الجامعي في تكوين رأي إيجابي تجاه تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة كخطوة أولى في تطوير الأداء الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي (SWOT)

- دراسة (جميلة، 2013) بعنوان " أثر الحوافز المادية على دافعية إنجاز تلاميذ السنة الثالثة الابتدائي في مادة اللغة الفرنسية" والتي هدفت للتعرف على وجود هذا النوع من التأثير على دافعية إنجاز التلاميذ ومعرفة الفروق بين الجنسين في دافعية الإنجاز وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج التجريبي حيث طبق مقياس الدافعية للإنجاز مرتين قياس قبلي وقياس بعدي بعد تقديم الحوافز، واشتملت فرضيات الدراسة على عدم وجود تأثير للحوافز المادية على دافعية الإنجاز وعدم وجود فروق بين الذكور والإناث غير أن الدراسة خلصت في نتائجها إلى وجود تأثير للحوافز المادية على الدافعية ترجع إلى متغيري الجنس والسن القانوني، وهذه هي الأهداف التي رسمتها الدراسة

- دراسة (آل موسى، عبد العزيز، 2105) وقد كانت بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" وقد تعرضت الدراسة للحوافز المادية والمعنوية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكان مجتمع الدراسة هم جميع العاملين في هذه المدينة أما عدد العينة فكان 347 ومن أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة وفي النهاية أوصت الدراسة بمراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام بين العاملين كي يشعر العاملون بالرضا الوظيفي

- دراسة داروليا وآخرون (Darolia, et.al.,2010) وهي بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل، والولاء التنظيمي كمحددات للإداء الوظيفي، وقد هدفت إلى معرفة مدى ما يمكن للدعم التنظيمي المدرك ودافعية العمل والولاء التنظيمي أن يبنى باختلاف الأفراد في أداء العمل وهل يوجد علاقة إيجابية بين كل من هذه المفاهيم الثلاث، وجاء في فرضية الدراسة ارتباط بين الدعم التنظيمي والدافعية في العمل والولاء التنظيمي، وكانت نتائج إلى وجود ارتباط الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني يتبعه الحوافز المادية والأداء المهني ثم الولاء العاطفي والأداء المهني

الإطار النظري للدراسة

1.1 التحفيز لغة واصطلاحا

التحفيز في اللغة منشأ التحريك إذ إن حَفَّزَ الشيء أي دفعه من الخلف بالسَّوق أو غيره (المعجم الوسيط)، وحوافز القضية هو ما يحركها والحافز هو الباعث أو الدافع، وحَفَّزَ يعني التفاعل أي سَرَّعَ وساعد على إتمامه فمثلا الحرارة وثاني أكسيد المنجنيز يساعدان على بعض العمليات الكيميائية (معجم المعاني الجامع) ويقال حَفَّزَ في جلسته أي انتصب فيها غير مطمئن (معجم المعاني الجامع)، والواقع أن التحفيز في أساسه يعتبر "إثارة لسلوك الفرد تستهدف

إشباع حاجات معينة. كما أنه يعد بمثابة تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف كلا من ستيرز ومورتر التحفيز بأنه "الفعل الذي يعمل على تحريك الأفراد لتحقيق رغباتهم وارضاء" (عبد الرحمن، إيمان، 2005م، 67)، وتعرف عملية التحفيز "بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين" (مدني، 1999، 48) ويعرف التحفيز بأنه الدافع الخارجي الذي يوجه الفرد من الداخل ليسلك ما يحقق من خلاله هدفا محددًا (ربابعة، علي، 2004، 13) ويعرف أيضا بأن الدفع والحث على أداء شيء معين وهو شحن للنفس البشرية بمجموعة عوامل أو مؤثرات تهيئها لعمل معين (نسب، 2016، 19)

في حين الدافع في اللغة هي كلمة مشتقة من دفع ويقال دفع اليه أي انتهى اليه ودفع الشيء أي نحاه جانبا وفي كتاب الله ﴿وَأُولَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَّهْدَمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيُنصِرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ أَنِ اللَّهُ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ (الحج: 40)

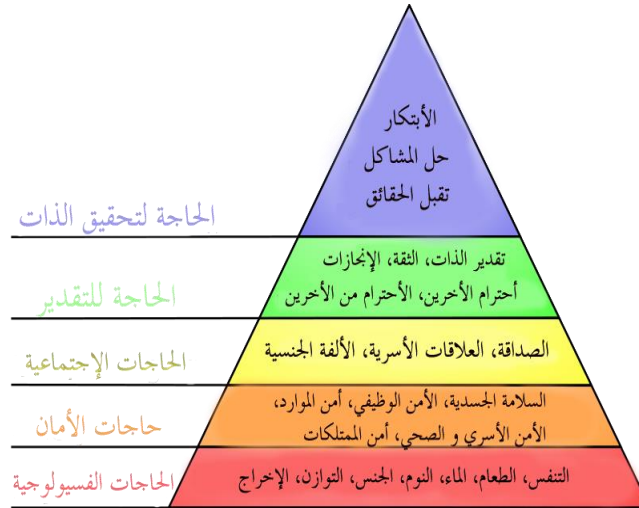
وقد تعتبر الحوافز والدوافع هما وجهان لعملة واحدة ففي الوقت الذي يأتي التحفيز بمنظومته المتكاملة من الداخل والخارج تأتي الحوافز من الخارج وتأتي الدوافع من الداخل إذ تمثل الدوافع " مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، ومنشأ الدوافع الشعور بالنقص في الحاجة لدى الأفراد يستلزم البحث عن المكمل، لذا فإن الدوافع تلهث خلف السعادة النسبية (حسن وراية، 2002، 123) ومع الحافز والدافع أمران متلازمان غير أحدهما علة للآخر وكلما ازداد الحافز يزداد معه تشكل الدافعية، والحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال التي يترتب عليه القيام بها، أما الدوافع فهي مجموعة العوامل الداخلية الموجهة لتصرفات الإنسان، فهو إحساس داخلي يقوم بتوجيه سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو مجموعة حاجات، والحافز المناسب هو ذلك الحافز الذي يتلاءم ويتوافق مع دافعية العامل

وترى الدراسة أن الدوافع والحوافز هما من وظائف القيادة أو إدارة الأداء وان كانت الدوافع مرتبطة بذات الفرد إلا أن القيادة هي من يجلّمها ويكتشفها ثم يضع الخطط اللازمة لتغطيتها واستثمارها نحو خلق ذات لا تعيش الحاجة والفضل يعود للمؤسسة، وهما- أي الدوافع والحوافز- من أولى مهام المدير التنفيذية والتنظيرية لتحقيق المستويات العالية من الأداء، فالدافعية هي " مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد للتصرف بطريقة معينة" (حسن، راوية، 109، 2002) ويعتمد الأداء على قسط كبير من الدافعية حيث إن الأداء = (الدافعية × القدرات × البيئة)، والدافعية تحركها الحاجة بالنقص كالدافع إلى الأكل هو الجوع، اما الحوافز فهي منظومة الخطط اللازمة لتحريك قدرات الفرد قد تكون هذه الخطط إيجابية وقد تكون سلبية كما سيأتي ذكره

1.2 - نظريات التحفيز

أولاً: نظرية ماسلو

وهي نظرية تدرج الحاجات التي تقوم على قاعدة العلاقات الإنسانية وملخصها أن الانسان لديه حاجات أساسية ورغبات يجب أن تأخذ سلماً تدريجياً حسب أهميتها ودرجة حاجتها ثم الأعلى التي تليها فالتالي تليها، فتأتي الأكثر الأهمية في قاع الهرم وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان في كل حين ثم الحاجة إلى الأمن ومن ثم الحاجات الاجتماعية التي هي في الوقع الشعور للانتماء وقبول الفرد من طرف المجتمع (الشحي، 2017، 23) وتأتي بعد ذلك الحاجة إلى حب الذات التي حاجة التقدير وزرع الثقة وفيها يتطلع افراد إلى اثبات الوجود وتسجيل ذاته كرقم في المجتمع، وأخيراً حاجة تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة



ثانيا: نظرية فريدريك هرزبرج

وقد بنيت على نوعين من العوامل أولا: العوامل التحفيزية بأنواعها من تقدير وتكريم وترقية وتفويض وخلافه وثانيا: عوامل وقائية وهي ما ترتبط بالبيئة المؤسسية كالسياسات الوظيفية والمالية وعلاقات العمل وسياسات التطوير والإشراف وتأتي أهمية هذه النظرية من خلال إعطاء دفعة فورية في مجال العمل اليومي تؤدي بالتالي إلى تحفيز إيجابي.

ثالثا: نظرية (X.Y) Macgror & Doglas

حيث إنهما قدما مجموعة من الافتراضات في السلوك الإنساني إذ تقوم نظريتهما على شقين الأولى: (X) على أن العامل كسول بطبعه ويحب الخمول وفي ذات الوقت يحب أن يكون متراسا لا مرؤوسا لذا يجب رقابته ومن جهة ومن جهة أخرى تحفيزه بالمادة

خامسا: نظرية التوقع تقرر هذه النظرية ضرورة توفر ثلاثة شروط كي يقوم الفرد بإنجاز كبير (نسب، 2016، 21) وهي:

- إذا وضع في حسبانته احتمالاً قويا بأن جهوده وأعماله ستؤدي فعلا إلى إنجاز كبير
 - إذا وضع في حسبانته احتمالاً قويا بأن الإنجاز العالي الذي سيتحقق سيؤدي إلى نتائج عظيمة
 - إذا وضع في اعتباره أن هذه النتائج تشكل جاذبية له
- إن ما يفرق بين هذه النظرية ونظرية ماسلو هو تركيز هذه النظرية على الغايات والأهداف التي يسعى إليها الفرد في حين أن نظرية ماسلو وهي المتعلقة بالحاجات تركز على سلوك الفرد نحو الحاجات غير المشبعة أصلا.

1.3 نظرية الدراسة

ترى الدراسة بأن نظرية الذكاء الوجداني في التحفيز يمكن اعتمادها كأساس في تحديد القاعد التحفيزية، والذكاء الوجداني هو أن نفكر بشكل مبدع وأن نستخدم عواطفنا ووجداننا في كل مرحلة من مراحل من مراحل حياتنا العملية في حل مشاكلنا بإيجابية وهذا ما يعني بأننا نؤمن بأن المشاعر والعواطف تعد قوة وطاقة يمكن أن نوظفها في عملية البناء الذاتي والتطوير وتحقيق الأهداف وعليه يمكن بناء طموحاتنا في بناء المستقبل، وكل ما كان مستوى الذكاء الوجداني مرتفع واهضنا عليه مستوى الذكاء العقلي كلما تمكنا من تحقيق النجاح الأكاديمي وبناء

المهارات الفكرية والذهنية بصورة أكبر وفي تعريف آخر يعتبر الذكاء الوجداني هو القدرة على إدراك الانفعالات وما تهدف إليه والتعبير عنها بشكل دقيق وتوافقي، كما يعرف الذكاء الوجداني بأنه منظومة من الصفات الشخصية والمهارات الوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين

وقال جولمان (Goleman,2000,121) بأننا نملك عقليين أحدهما يفكر وهو العقل المنطقي والآخر يشعر وهو الوجدان، ويعملان معاً في تناغم دقيق فالوجدان يغذي ويزود عمليات العقل المنطقي بالمعلومات بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية مدخلات العقل الوجداني ويظل كلا العقليين شبه مستقلين، ويضيف جولمان أيضاً في كتابه الذكاء العاطفي عن ثقافة العقل والقلب (Goleman,1995,225) أنه في بعض الأحيان تهيم العواطف على العقل، لذا فإن النقص العاطفي هو أساس مشاكل المثير من البشر، وهناك أفراد مرضى لديهم المشاعر والأحاسيس ولكن غير قادرين على تحديد مشاعرهم حيث تنقصهم المهارات الأساسية للذكاء الوجداني أو ما يسمى وعي الذات، ويصور البعض الذكاء العام بأنه دالة لنشاط الشخصية ككل، فالمعرفة والوجدان طرفان لمتصل واحد بينهما الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني (فؤاد أبو حطب، 1973، 123)

ويعتبر البعض الذكاء الوجداني هو مفتاح النجاح في الحياة المهنية إذا ما قورن بالذكاء الأكاديمي الذي يعد مفتاح النجاح في الحياة الدراسية ويعرف كلا من ماير وسالوفي (Mayer & Salovey)، بأنه مجموعة من المهارات والكفاءات العقلية المرتبطة بتجهيز ومعالجة المعلومات الانفعالية، كما يعرفه آخرون على أنه مجموعة القدرات العقلية التي تساعد الفرد على المعرفة وفهم مشاعره ومشاعر الآخرين وهو الضابط للمشاعر والمنظم لها ويتضمن جانبين الأول الفهم العقلي للانفعال، والثاني تأثير الانفعال في الجانب العقلي لإظهار الخطط والأفكار الإبداعية (Estein,1999)، كما يعرف بأنه نظام من الإمكانيات غير المعروفة والكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح والمواجهة لمتطلبات الحياة وضغوطها (خليل والشناوي، 2005، 18) وما أشار إليه ماير وسالوفي (Mayer & Salovey,1997,77)، وفي تقرير صدر عن المركز القومي الإكلينيكي لبرامج الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية يبين أن معظم الطلاب من ذوي المستويات الدراسية المتأخرة يفتقدون إلى عامل أو أكثر من عوامل الذكاء الوجداني والتي تتمثل في الثقة بالنفس، حب الاستطلاع، والكفاءة الذاتية، والتحكم في الذات، والقدرة على إقامة علاقات اجتماعية جيدة، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والتعاون معهم (Hogan & Marjorie, 2010)، وأن الأذكاء وجدانيا متوافقون ومتأبرون ومتفائلون وبصحة عقلية ووجدانية (Bernet,1996,6)، لأن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يعتمد فقط على القدرات العقلية بل على ما يتمتع بها الفرد من قدرات وإمكانات داخلية ووجدانية

ويدخل الذكاء الوجداني في فعالية الذات وهي من العوامل الهامة في تنمية الذات لدى الأفراد، وفعالية الذات هي توقع الفرد مدى قدرته على أداء مهمة محددة وهي استبصار الفرد بإمكاناته وحسن استخدامها (عبد الله والعقاد، 2015، 44)، وقد توصلت دراسة حديثة بوجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الذكاء العاطفي العام أو الوجداني وبين الدرجة الكلية لمهارات مواجهة الضغوط ومهاراتها أي كلما زاد مستوى الذكاء الوجداني كلما زادت مهارات مواجهة الضغوط وأبعاده، ولا فرق في ذلك بالنسبة لمتغير الجنس فالرجل والمرأة على حد سواء من علاقة الذكاء الوجداني بالمهارات

إن نظرية الذكاء الوجداني Emotional Intelligence في الحاجات يمكن احتسابها مشروع النهضة المراد منه النهوض بالإنسان القادر على ضبط ذاته والتحكم بانفعالاته وبناء القدرة على التعاطف وامتلاك زمام المهارات الاجتماعية، فالانفعالات والأحاسيس سواء كانت سلبية أو إيجابية تقود الإنسان وتتحكم بقراراته، حيث تؤكد الدراسات أن المستقبل سيكون لأولئك الذين يمتلكون معدلات ذكاء وجداني مرتفع، تجعلهم متميزين بالإحساس ورهافة الشعور والعواطف، فإن أي نظره للطبيعة الإنسانية تتجاهل قوى العواطف والمشاعر هي نظره ضعيفة

الأفق ومن أطوار الإدارة طور نظرية الإدارة الخدمية Servant Leadership التي تقود الآخرين من خلال تقديم الخدمات لهم وبهذا فإن قيادتها لا تكون قيادة تسلطية وإنما قيادة ديمقراطية تمتاز بالشورى وتحقق أهداف المنشأة عبر ثقافة القيادة الخدمية لأجل الخدمة لا لأجل السلطة. وتعتبر الدراسات أن 80% من إنجازات البشر مرجعها الذكاء الوجداني، بينما 20% مرجعها الذكاء التحليلي ويشمل الذكاء الوجداني خمسة أبعاد والوعي الذاتي والدافعية الذاتية ومقاومة الاندفاع والعلاقات الاجتماعية

وتتبنى هذه الدراسة نظرية الذكاء الوجداني من حيث إن المحفزات يجب أن ترسم استراتيجيتها من خلال دراسة معمقة من قبل القيادة لهذا الجانب المهم لمعرفة تطلعات الأفراد، أي أن لكل فرد ذكاؤه الوجداني الذي قد لا يدرك من خلال ذكائه العقلي أو المعرفي، والمحفزات أصلاً وجدت لتحكي وجدان الأفراد الذين يعيشون آمالاً وبينون مستقبلاً من خلال حياتهم المهنية، فتصميم هيكل المحفزات كما أنه يقوم على الذكاء المعرفي والعقلي لا بد أن يتعدى ذلك نحو الذكاء الوجداني، لذا هناك طاقات دفيئة لدى أشخاص صامتين ويغلب عليهم الهدوء إلى الدرجة التي قد يساء تشخيصهم في مسألة الذكاء العقلي غير أن باطنهم ووجدانهم يحمل من الذكاء ما يفوق التصور، هؤلاء على القيادة أن ترصد ذكاؤهم الوجداني فتحكمهم من خلال باقية من المحفزات.

القياديون في المنظمة قد يساعدهم إدراكهم للذكاء العقلي والذكاء الوجداني على دفع أعضاء المنظمة من عاملين ومديرين لإخراج أفضل ما لديهم. فإذا استخدمت معايير سليمة لتحديد نقاط القوة لدى الموظفين، فبصبح بالإمكان تلافي أوجه القصور التي قد تنتج من تصرفات العاملين ومن خلال تحقيق الاستفادة القصوى من نقاط قوتهم. فعلى سبيل المثال، من الطبيعي أن يُعاني أحياناً ذوو الذكاء العقلي المرتفع صعوبة في التعبير عن أنفسهم بالرغم من روعة أفكارهم، كما أنه من الصعب تحديد قيمة "الشخص الجيد" في المكتب إذا لم تتمتع بالقدرة على إدراك ما وراء مؤشرات الأداء الرئيسية، بينما تُمثل قدرته على إشراك زملائه الخجولين في المناقشات مهارة مُفيدة. ويُساعدك الاهتمام بالذكاء العقلي والعاطفي على التعرف على التفاصيل الصغيرة الخاصة بمهارات فريقك وحسن توظيفها، وهو ما يسمح لك بقيادة الفريق بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

1.3.1 نهج الشريعة الإسلامية في التحفيز بالذكاء الوجداني

عالج الإسلام الإنسان من داخل نفسه فأردها نفساً مطمئنة ﴿يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً فَادْخُلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّتِي﴾ (الفجر: 27) "وهيئنا لها أسباب الاطمئنان وكان من أهمها أن يرجع الإنسان إلى خالقه الذي بيده العطاء والجزاء فأمره بالذكر الدائم ليكون التواصل بينه وبين الخالق على شكل من الديمومة والاستمرارية فقال تعالى ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ﴾ (الرعد: 28)، فتوجه الإسلام نحو طمأننة القلوب الذي هو شكل من أهم أشكال التحفيز وهذه نظرة عميقة من قبل الإسلام لوجدان الإنسان لأن الإنسان في داخله ذكاء لا يقف عند حد التهمة الظاهرة أو حتى الباطنة بل يتطلع إلى رضى المولى جلت قدرته وهو ما يذخره في نفسه على شكل هموم، بقول الباري ﴿قَالَ إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَحُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (يوسف: 86).

وللذكاء الوجداني أثر بارز في أداء الأفراد من حيث أنه يحسن فهم التواصل والتفاعل الاجتماعي بالعلاقات الحسنة، مما يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بالأداء، كما يعمل على ضبط وإدارة الانفعالات الناتجة عن وجود سلوكيات سلبية ناشئة عن عدم إمكانية التفاعل الاجتماعي، و حيث إن الذكاء الوجداني يتنبأ بالأداء فهو إذن بالمهارات والإجراءات التي لها مساس بإدارة الذات وأساليب التواصل الاجتماعي، من هنا نقول بأن الذكاء الوجداني يرتبط بشكل وثيق بالتحفيز والدافعية حيث إن السلوك التحفيزي هو نوع من أنواع الأداء فالأفراد الذين يحافظون على

نظرة التفاؤل يستطيعون تجاوز الأثر السلبي للإجهاد أو الإحباط (Law et al.,2007,39) وقد أظهرت الكثير من الدراسات في مجال العمل التنظيمي أن ثلثي الكفاءات التي يتمتع بها أصحاب الأداء المميز ترتبط بالذكاء العاطفي. فالعلاقات تتأثر بمستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتع به الفرد وهو ما يتعكس إيجابيا على فعالية المنظمة، والتحسين في الذكاء الوجداني يعتمد على دور كل من القيادة والنهج الذي تسير عليه إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية (Goleman & chreniss,2001,p.8)، إذن يأتي دور الذكاء الوجداني لدى قيادات العمل في المنظمة من حيث أنها قادرة بواسطة هذا الذكاء على معرفة أحاسيس الأفراد من خلال قراءة ذلك في وجوههم وتصرفاتهم أو من خلال انفعالاتهم وعليه تقوم القيادة بتأسيس علاقات في العمل أكثر إيجابية وخلق ظروف عمل أفضل، والقيادة التي تسعى نحو التحفيز هي تلك القيادة القادرة على إيصال بالطريقة التي تنال إعجابهم وتؤثر فيهم، وهذا لتعبير لا يمكن أن يحصل إلا عبر فهم الذات وأحاسيسها وردود أفعالها ومؤثراتها (حداد، حسن 2008، 28)، ولا شك بأن هذه المعطيات كلها تتطلب الذكاء الوجداني لدى القيادات الإدارية من أجل وضع البرامج اللازمة للتحفيز، فالقائد صاحب الرشد والأفق القيادة ليس فقط من يمتلك المهارات القيادية بل أيضا من يمتلك الذكاء الوجداني الذي سيكون له عونا على رسم خارطة التحفيز

وإذا كان هدف التحفيز هو إسعاد الأفراد العاملين فإن الذكاء الوجداني يحقق القدرة على فهم لماذا نحس بما نحس به؟ وما معنى هذا الإحساس؟ ومتى تتحقق السعادة وقدرتنا على ملاحظة وفهم أحاسيس الآخرين انطلاقا من سلوكياتهم؟، والذكاء الوجداني يحقق هذه المطالب إذن ثمة علاقة وطيدة بين الذكاء الوجداني والتحفيز، وهذا ينعكس ذلك على فعالية المنظمة بشكل عام.

ولقد أهتم الدين الإسلامي كثيرا بالذكاء الوجداني والعاطفي ومقوماته لدى العاملين ودعا المسؤولين في المؤسسة الإدارية إلى مراعاة هذا الجانب لكسب المزيد من فرص العطاء من قبل العامل لذلك حث على أن يهتم الإنسان بمكونات الذكاء الوجداني عند العاملين ومن أهمها:

- 1- وعي الفرد المسلم لذاته وما يدور حوله في جميع مواضعه وعلى كل حالاته فقال تعالى ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَّا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى﴾ (الروم: 8) وهذا الإدراك على عدة أنواع أولا: الإدراك المتعلق بالمشاعر والأحاسيس وثانيا: الإدراك الناتج عن الحس الداخلي بالحاجة الضرورية للإنسان وثالثا: الإدراك الناتج عن الحس الخارجي ويلمس من خلال الحواس الخمس
- 2- التنظيم والتحكم أثناء الانفعالات ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِلَاتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (النحل: 125)، ويقول الباري تعالى ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالصَّرَّاءِ وَالْكُظْمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ﴾ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿ (آل عمران: 134)
- 3- الدافعية فأقرها الإسلام وأمر بإدارتها فالعاملين لديهم دوافع للقيام بأعمالهم فلا بد من توفير حاجياتهم وأهم هذه الحاجات نوعين أساسيين، النوع الأول إشباع الحاجة الأولية في الحياة من تأمين المأكل والمشرب والملبس وهي التي يعبر عنها بالحاجات الفسيولوجية، أما النوع الثاني فهي الحاجات الروحية وتشتمل على العبادة ومنها نستلهم مبادئ الإسلام كالعدل والخير والنظام وفيها يقول الباري في القرآن الكريم ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونَ، أَنْ اللَّهُ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ﴾ (الذاريات: 56، 57)

- 4- التواصل الاجتماعي مع العاملين ووضع منهج التحفيز وفق نتائج هذا التواصل باستخدام أداة اللين أو أداة الشدة وفق ما تقتضيه مصلحة العمل وما نتج عن تحقق بشأن الذكاء الوجداني للعاملين، وقد كتب أمير المؤمنين الإمام علي إلى واليه في مصر " ليس لك غيرها فاخرج إليها رحمك الله فإني لم أصك اكتفيت برأيك

فاستعن بالله على ما أهمك وأخلط الشدة بضغت من اللين وارفق ما كان الرفق أرفق واعتزم بالشدة حين لا يغني عنك إلا الشدة"

تفعيل الإسلام للذكاء الوجداني في التأثير على العمل

سلطت النصوص التشريعية المتمثلة في الآيات القرآنية وأحاديث النبي (ﷺ) والأفعال التي قام بها النبي (ﷺ) وصحابته الكرام بتطبيق صفات الذكاء الوجداني على المسلمين من خلال مجموعة من التشريعات تمثلت في الممارسات الآتية:

أولاً: ضبط النفس وهي ملكة داخلية أوجدها الإسلام ليعالج بها روح التقبل وعدم التسرع في الحكم على الأشياء أو الغضب لمجرد، ولقد عالجه باعتبارها ضرورة من ضرورات التقوى اللازمة للإنسان المسلم حيث وصف القرآن الكريم المؤمنين بكظم الغيظ وهم المؤمنون المحسنون الذين يحبهم الله فيقول تبارك وتعالى ﴿الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين﴾ (آل عمران: 134)، ويقول النبي (ﷺ) " ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" (البخاري، كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب (5/2267- رقم 5763)، وضبط النفس هو محفز للفرد على العمل بنية القرب إلى الله وملكة الضبط هذه تخلق سلوك المواطنة التنظيمية حيث من أبعاد سلوك المواطنة وعي الضمير والإيثار وهي صفات تتطلب ضبط النفس كي تتأصل في نفوس الأفراد، وقد دعا الإسلام الأفراد إلى الاستعاذة من الشيطان الرجيم في حالة الغضب أو الصمت أو تغيير وضعه في حالة القيام أو الجلوس " إذا غضب احدكم وهو قائم فليجلس، فإن ذهب عنه الغيظ والآن فليضطجع" (سنن أبي داود، و صححه الألباني في مشكاة المصابيح، رقم 5114)، ويقول (ﷺ) " علموا ويسروا ولا تعسروا وإذا غضب أحدكم فليسكت " (صحيح البخاري ومسلم)

ثانياً: التفكير بإيجابية وتقديم النظرة التفاؤلية. والتعامل مع الحياة برمتها بنظرة منفتحة، مع الاستفادة من التجارب السيئة في الحياة، وهذا ما يؤكد عليه علم النفس مع التركيز على التطير السلبي لغاية التحليل واستخلاص النتائج (Seligman, marten, 1998)، ولتكوين النظرة الإيجابية والتفكير بإيجابية أيضاً دعان الدين الإسلامي إلى التأمل في الطبيعة لإنعاش الروح وتكوين الأمل من ذلك فقال تعالى ﴿أَمْنَ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَنْزَلَ لَكُمْ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَنْبَتْنَا بِهِ حَدَائِقَ ذَاتَ بَهْجَةٍ مَا كَانَ لَكُمْ أَنْ تُنْبِتُوا شَجَرَهَا﴾ أَيْلَهُ مَعَ اللَّهِ بَلْ هُمْ قَوْمٌ يَعْدِلُونَ ﴿ (النمل: 60) وفي آيات الانفتاح إلى الحياة بأمل واستقرار دعانا الإسلام للتفكير الإيجابي إلى جملة مما خلقه الله من مخلوقاته أو شرعه من تشريعات كما أوردت الآيات الكريمة التالية ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ* وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجاً لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا: التفكير بإيجابية وتقديم النظرة التفاؤلية. أن في ذلك لآياتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ* وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ أَنْ فِي ذَلِكَ لآياتٍ لِلْعَالَمِينَ* وَمِنْ آيَاتِهِ مَنَامُكُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَابْتِغَاؤُكُمْ مِنْ فَضْلِهِ أَنْ فِي ذَلِكَ لآياتٍ لِقَوْمٍ يَسْمَعُونَ* وَمِنْ آيَاتِهِ يُرِيكُمُ الْبَرْقَ خَوْفاً وَطَمَعاً وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَيُحْيِي بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا أَنْ فِي ذَلِكَ لآياتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ* وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ تَقُومَ السَّمَاءُ وَالْأَرْضُ بِأَمْرِهِ ثُمَّ إِذَا دَعَاكُمْ دَعْوَةً مِنَ الْأَرْضِ إِذَا أَنْتُمْ تَخْرُجُونَ ﴿ (الروم: 20-25)

تبهر هذه الآيات المباركة في حديثها عن التزاوج بين الرجل والمرأة في أجواء الهدوء النفسي والطمأنينة الروحية، والاستقرار الغريزي، والهدوء العاطفي، في طبيعة التكامل الإنساني في علاقة الرجل بالمرأة (محمد حسين، 2007، 143)، وقد جعل المودة والرحمة بينهما أساساً للتفكير الإيجابي والعمل من أجل بناء بيت الزوجية وهكذا أراد لهما أن يخضعا الحركة الإرادية لهذين العنصرين الأمر الذي نستشف منه أن أساس إدارة المؤسسات في الحياة قائم على هذين العنصرين في إيجاد الجو الإيجابي قبل البدء بتنفيذ الاستراتيجية التي أعدت كخطة العمل لهذه المؤسسة

أو تلك، ومن ثم اكتشاف المزيد من الطاقات الدفينة في الإنسان لتطوير المؤسسة، لذا بعد أن تفتح الآيات المباركة الأمل ببناء المؤسسة الزوجية على أسامي المودة والرحمة تنتقل الآيات على الحديث عن خلق السماوات والأرض وما بهما من أسرار ودلائل الإبداع المبهرة وأنظمة التحكم الكوني وحتى في نفس الإنسان " وفي أنفسكم، أفلا تتفكرون" وهكذا سار الإبداعات الكونية الدالة على التفكير الإيجابي الداعي للاستكشاف والزيادة في شغف الاطلاع ثم الاطلاع

ثالثا: التخلص من التفكير السلبي الذي يحوط الإنسان بالإحباط والتعاس عن العمل وتوقع النتائج السلبية قبل حدوثها وشيئا فشيئا يقود إلى اليأس أو التوقف عن العمل ويقوم الإسلام بحل هذا التفكير السلبي الذي يكون مصدره المشاعر السلبية من خلال عنصرين في داخل الإنسان يجب أن يتمثلها وهما:

1- حسن الظن بالله، حيث يقول النبي (ﷺ) أنا عند حسن ظن عبدي بي وأنا معه إذا ذكرني فإذا ذكرني في نفسه ذكرته في نفسي"، ويسرد القرآن من القصص القرآني ما يجعل الفرد يطمئن قلبه أن أحسن الظن بالله كما ورد في سيرة النبي محمد(ص) في غار ثور حين قال لأبي بكر (رضي الله عنه) ﴿لا تحزن أن الله معنا﴾ (التوبة: 40)، وكما ورد في قصة موسى عليه السلام حين قال له أصحابه ﴿إنا لمدركون﴾ (الشعراء: 61) بعد ما تبعهم فرعون وجنوده فكان رد موسى بكل اطمئنان ﴿كلا أن معي ربي سيهدين﴾ (الشعراء: 62)

وترى الدراسة بأن الثقة وحسن الظن من أهم أوليات الدوافع والحوافز نحو العمل الذي يتصف بالتقاني والجودة لأن الإخلاص هو المحرك له

2- التسليم والامتثال لله سبحانه وتعالى في السراء والضراء وفي المحن والإبتلاءات والإيمان بأن ما نزل من الله فهو خير حتى وإن كان مكروها بحسب نظرة الإنسان فيقول الباري جل وعلا ﴿عسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم وعسى أن تحبوا شيئا وهو شر لكم والله يعلم وأنتم لا تعلمون﴾، ولا شك بأن هذه الروح المستسلمة لله تحفزنا بأننا نعمل من خلال واجب الإخلاص

رابعا: التحفيز الذاتي من خلال حوافز الأجر والثواب لمن يتقن العمل ويصبر على أدائه حيث يقول النبي محمد(ص)" أن الله يحب أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه"

1.4 أسباب التحفيز ودوافعه:

المسؤولون والمدراء والقيادات التحويلية العازمة على خلق مؤسسة إنتاجية رائدة لا بد أن تبدأ بالإفراد حيث يستلزم وضع البرنامج التحفيزي المناسب وعند التحفيز عليهم الوعي بأن نظام التحفيز يخلق من الفرد إنساناً متكاملًا إدارياً وخلق الإنسان المتكامل هدفاً أوردته الأديان وهو نظام سماوي جاء في كتب الأديان لبناء الإنسان حتى يقوم ببناء المؤسسة التي من خلاله يبني المجتمع لذا وحتى يكون نظام التحفيز ناجحاً وفعالاً لا بد من استشعار المبادئ التالية:

- 1- إعادة الأمل للعامل فتصلح شأنه بالسعادة وهذا ما جعل حكومة الإمارات تتخذ نظام السعادة
- 2- رفع الألم وتخفيف المعاناة عن العاملين
- 3- الاستشعار بأهمية صناعة الإنسان
- 4- خلق المؤسسة الراقية والحضارية في هيكلها وعلاقتها وجودة
- 5- إيجاد الأجواء الملائمة لخلق البيئة المؤسساتية التي ركنها حس المسؤولية وقوة الانتماء.
- 6- فتح الطرق المؤدية إلى الأفكار الإبداعية والطرق الابتكارية الفردية " فلا يحتاج المبدعون إلا إلى دفتر للرسم بينما يحتاج التقليديون إلى كتاب للقوانين " (فيّتي، مارتال، 2009)

- 7- الاستفادة من المنهج الإداري ولا سيما الأطروحة الدينية في هذا الشأن حيث يزخر الدين الإسلامي وتاريخه العريق وما شكلته الحضارة الإسلامية من مرجعية للمؤسسات المجتمعية في تنظيم شئونها والارتقاء بأفرادها وصولاً إلى زيادة الإنتاجية.
- 8- وضع برامج التحفيز موضع التنفيذ، وجعل التحفيز تحت مجهر المراقبة.

أساليب الإسلام الإدارية في التحفيز

سنت الشريعة الإسلامية مجموعة نصوص مثلت الدوافع التي يجب أن تتوفر في أية إدارة تتطلع إلى الكشف عن طاقات موظفيها، نستنج أهمها ما يلي:

1- القيادة القدوة وهم المسؤولون الذين يكرسون مناصبهم القيادية لخدمة الهدف الأعلى وهو السعادة المجتمعية. والقائد القدوة هو من يعمل قبل الفرد، وقد حدد الإسلام صفات القيادة التي تتسم بقوة الشخصية وهذه القوة مستندة من الروح الإيمانية التي تخشى الله في بسط العدالة بين الأفراد في جميع أبعاده، سواء العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة حتى في توزيع درجات اللطف والعطف واللباقة بينهم، وهذا ما يكسب الأفراد الثقة في رئيسهم، وكلما كان القائد يتحلّى بالصفات الإسلامية كلما ازدادت الثقة به من قبل مرؤوسيه (آل كاظم، 2018، 39) حيث يقول الإمام علي "كرم الله وجهه" "آلة الرياسة سعة الصدر" (الموسوي، 2020، 102)

2- الحلول التطبيقية التي وضعها الإسلام للمشاكل الإدارية ومن أهمها ما يلي:

أ- فكرة فعالية القيادة بقياس إنتاجية الجماعة حيث إن القيادة الإنتاجية تركز على مجموعة متغيرات شخصية تمثل عوامل دافعة للإنتاجية كالتقييم المبني على أساس الجوانب الإنسانية تارة وتارة أخرى على الأساس الهرمي، فالجمع بين الحزم واللين يعتبرها الإسلام من صفات الشخصية الإسلامية التقية يقول الإمام علي "فَمِنْ عَلَامَةِ أَحَدِهِمْ أَنَّكَ تَرَى لَهُ قُوَّةً فِي دِينٍ وَحَزْمًا فِي لَيْنٍ وَإِيمَانًا فِي يَقِينٍ" (الشيخ محمد عبده، نهج البلاغة، 206)، أن الذي تشير إليه البحوث في هذا الجانب هو أن القائد الذي يهتم بممارسة دوره بشكل تسلطي يمكن أن يكون فعالاً في الحالات المتطرفة كالمهله جداً أو الصعبة جداً، أما الحالات التي يحقق فيها إنتاجية عالية في الحالات المعتدلة الصعبة فيلزم أن يكون القائد المهتم بالجوانب الإنسانية (عاشور، 56، 1983)

ب- فكرة التشاور والاستشارة وهي فكرة إسلامية معمقة في منهج الإسلامي الحياتي وفي كل جوانب الحياة ومنها الجانب الإداري وانطلاقاً من مبدأ الشورى الذي أول ما تبناه الإسلام في الجانب السياسي غير (وشاورهم في الأمر) (آل عمران: 159) ﴿ وَأمرهم شورى بينهم ﴾ (الشورى: 38)

ج- فكرة اللامركزية الإدارية وما استلزمته هذه الفكرة من ضرورة التفويض نظراً للتوسع الجغرافي بيد التفويض يسير في منهج الشريعة الذي لا يخول القائد الإداري أو الفرد الموظف أن يعمل برأيه أو أن يجتهد خلاف النص التشريعي ومن وحي مسئولية "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

3- طرح الإسلام أكبر النظريات الإدارية تحضراً وتمييزاً وهي نظرية "المدفوع بالنهج"، ونرى الدراسة بأنها تتبنى فكرة أن أنجح الطرق المؤدية إلى التحفيز هي هذه النظرية وتتخلص في أن تعمل المؤسسة الإدارية في المجتمع المسلم بدافع من النهج المرسوم في الشريعة الإسلامية وتتلخص في أن تعمل المؤسسة الإدارية في المجتمع مسألة التعامل مع الأفراد بدافع من العلاقة الإنسانية ويأتي التقييم وفق ذلك كما وتحدد الرقابة الخارجية تحت هذا المنظور وهنا القيادة يمكن تسميتها "المدفوع بالعلاقة"، وهناك من القيادات من تتبنى مسألة

التعامل مع الأفراد من وحي العمل الصبر أي رئيس مع رؤوسيه وترى أن الرئاسة هي الهدف السامي الذي من خلاله يمكن تحقيق الأهداف في حين أن الإسلام كما ورد في نهج البلاغة " حب الرياسة شاغل عن حب الله " (عقيل، من أروع ما قاله الإمام علي، 2001، 211)

وضمن هذا النهج يأمر الإسلام بفتح ملف لكل فرد من أفراد المنظمة توثق فيه إنجازاته وبياناته وقد جاء في العهد الذي كتبه الإمام علي لمالك الأستر " ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصّر به دون غاية بلائه، وكاف كلا منهم بما كان منه، واخصه منك بهزه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ، على أن تصغر من بلائه ما كان عظيماً ولا يفسدن امراء عندك علة أن عرضت له، ولا نبوة حديث له قد كان له فيها حسن بلاء، " (المحمودي، نهج البلاغة، ص80)

4- من وحي نظرية " المدفوع بالنهج " طرح الإسلام أيضاً نظرية "فعالية القيادة الشرطية " وهذه النظرية هي من أكبر المحركات للأفراد في تحفيزهم نحو العمل وتتلخص في اشتراط توافر القيادة على الجوانب الثلاث السلوكية والعلمية والعملية حتى تكون فعالة وذات تأثير على الأفراد، أما السلوكية فهي الأعمال التي تتجانس مع التعاليم الإسلامية في الفعل والقول بدءاً بالنظرة الإنسانية للأفراد ومروراً بتهيئة الأجواء اللازمة لإسعادهم، وأما العلمية والعملية فهي تزويد العاملين بالعلوم التي تعنى بها المنظمة وتكثيف الدورات والندوات العلمية لإكساب العاملين المزيد من الثقافة العلمية بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، وتفويض الأعمال التي تؤهل الأفراد بتحمل مسؤولياتهم التنظيمية

1.5 انواع الحوافز

يقول (مارتال فيني) " قد تكون ممن يدفع للعاملين ما يستحقونه او أكثر، ولكنك إذا اغفلت إحدى أدوات الالتزام الأساسية فسوف ينتهي بك الأمر إلى وجودك بين عاملين عن كيفية ملء شعور الخواء الكامن داخلهم" (مارتال، فيني، 2009، 21) ذلك أن الأفراد في المؤسسة يمثل ما هم شغوفون إلى المستحقات والمزايا المادية فإنهم يتطلعون لأن يكون لديهم هدف، إذن الحوافز عليها أن تكون طريق لخلق الهدف لدى العاملين، فيمكن للمدير من أن يجعل الحوافز متنوعة فقط ليضع نصب عينه أن يجعل المؤسسة هي أفضل مكان يقصده الفرد حيث إن لديه هدف.

البحث في الحوافز وانواعها يقود نحو الحديث عن الدافعية ونظريات التحفيز كنظرية العدالة التي يفترض فيها (أدمز، 1963، 167) العدالة على انها "رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وعدمها هو العكس" (مارتال، فيني، 2009، 29) وبناء على إحساس العامل تأتي الحوافز المادية والمعنوية لأن الفرد يرى أن مدخلاته إلى المؤسسة لا تناسب ناتجه الحاصل عليه

إن هذه الدراسة ترى أن تحقيق العدالة لا يكون بزيادة الأجور لأن هذا إطار ضيق بل لابد وضع خطة منهجية للرفع معنويات العامل وتعزيز ثقته بالمؤسسة، علماً بأن نظريات التحفيز الأخرى تشير إلى ثمة معالجات على الإدارة أن تقوم بها حيال تصميم برنامج متكامل للحوافز فمثلاً نظرية التوقع تفترض أن العامل يتوقع مردوداً من مؤسسته يوازي نواتجه في الجاذبية والمنفعة، حيث تركز على متغيرين هما المكافئ كقوة دافعة والتوقع، في حين هذه النظرية تفترض أن أداء الأفراد يتم بطريقة جيدة وبسلوك اختياري (حنفي، 2002، 16) تفترض أيضاً أن الناتج من الفرد متوقف ومرتبطة بسلوكه، فمثلاً يجب أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل مقابل فروق عوامل أخرى (حنفي، 2002، 17)، كذلك نظرية تحديد الهدف إذ إن الأهداف الصعبة التي يؤديها الفرد تؤدي إلى

تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة (تبس، 1985، 71)، وكذلك (لوك، 1968، 51) أشار إلى ذلك حيث زادت صعوبة القرار زاد مستوى الأداء

وحسب النظرية الإسلامية لمبدأ الثواب والعقاب تقسّم الحوافز على توجّهين رئيسيين هما:

أولاً- التوجه الإيجابي للحوافز والذي يؤسس على مبدأ الثواب وتحت هذا التوجه تندرج تحته كافة أنواع الحوافز المادية منها المعنوية، التشجيعية منها والنظامية والى تؤثر على تحسين الأداء وتنمي روح الإبداع والابتكار، ومن فوائد هذا التوجه خلق الرضا وتحقيق العدالة وحالة الاستقرار النفسي عند العاملين ويذهب هذا التوجه إلى شكلين من أشكال الحوافز:

1- الحوافز المعنوية: وتعني بصيغة مختصرة بناء ذات العامل في المؤسسة ونقله من إحساسه فرداً تابعاً يعمل لأجل طرف مستقل إلى إحساسه مستقلاً يعمل لأجل مؤسسة هو أحد عناصرها ومكوّن رئيسي فيها، لأن المدير هنا سوف ينطلق جاداً نحو التعامل مع المشاعر، لا من خلال الإرباح ويتأتى ذلك على النحو التالي:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المؤسسة وهذا الأسلوب ينظر إليه على أنه الإدارة بالأهداف والذي يشكّل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات وهي، أولاً: تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين، وثانياً: تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، وثالثاً: المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقّق

ب- الاعتراف بجهود العاملين الذين يقومون بأعمال فيها من المثابرة والتميّز ما يلفت إلى اهتمام الإدارة والمراجعين ومثابرتهم من أجل إنجاز أهداف المؤسسة وتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي لأنفسهم بهذه المثابرة وللإدارة ولجمهورها، وحسب (جروت، 2001، 27) " يقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه" (العكش، 2007، 31) وإحساس العاملين بوجود هذا الحس لدى المدراء يعتبر حافزاً مهماً لمزيد من اللبذل في العمل، ومن أمثلة ذلك، إعطاء الجوائز المعنوية مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، مثل الاحتفالات التكريمية، أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، أو وضع لوحات تحمل أسماء وصور المتميزين في المؤسسة أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، ومن ضمن أشكال الاعتراف بجهود العاملين تقدير الإنجازات والتي قد تبدأ بعبارة "أحسنتم في أداء عملكم" (فوسيت، باتريك، 2009، 26) ثم منح الألقاب والأوسمة والشهادات وانتهاءً بأي إجراء يشعر الفرد بالتكريم في حفل شخصي أو جماعي.

ج- التجديد والتغيير الهادفين غير المسببين للإرباك والريبة، لا شك انهما يطردان السأم والممل ويخلقان حالة من الدافعية عند العاملين باعتبار أن الإدارة واعية ومواكبة للجديد دائماً، فالعاملون عادة يعشقون الإبداع وهي حالة فطرية والإبداع موطن من مواطن القوة على عكس التقليد الذي في واقعه موطن من مواطن الضعف، فمثلاً الإدارة بحرية هي جزء من الإبداع، والإدارة بالسيطرة جزء من حالة التقليد (مارتال، فيتي، 2009، 34)

د- خلق أجواء السعادة في كيان المؤسسة وجعلها من صميم استراتيجية العمل، إذ لم تعد السعادة أمراً كمالياً بل هي من ضروريات العمل وهي مصاحبة للإبداع لأن المشاعر المرتبطة بالسعادة هي من تمتص ضغوطات الحياة وتخلق التفاؤل أمام الأفراد، ولقد اهتمت دولة الإمارات بمسألة السعادة على مستوى المجتمع الرسمي والشعبي واصبحت السعادة تأخذ حيزاً في برامج الدولة التنموية وأسست لذلك وزارة لترسم خطة السعادة العامة، ومن خطوات السعادة التي تمر بها هي سعادة الأفراد العاملين والأفراد المتعاملين، وقياس مدى السعادة يعكس مدى الأداء لوجود تلازم بينهما

2- الحوافز المادية وتنقسم إلى قسمين:

أ- الحوافز المادية الفردية: الحوافز المادية الفردية، وتشمل الحوافز العمومية كالعلاوة السنوية والمكافآت السنوية، وتشمل كذلك الحوافز الفردية المتخصصة كالوظائف الإنتاجية مثل طريقة أجر القطعة وطريقة أجر الساعة ووظائف البيع (العمولة) ووظائف الإدارة العليا كالمكافآت السنوية أيضاً وملكية الأسهم ومن أهم مميزاتهما أن لهما تأثيراً مباشراً على العمل كما انها ترفع من الحالة التنافسية (جودة، 1987، 142) وإن كانت لا تعم العمال الآخرين.

ب- الحوافز المادية الجماعية: وتنقسم إلى حوافز العمل ويمكن إدراج الأجور التشجيعية والأجور النظامية في هذا الباب، والمشاركة في المكاسب والمشاركة في الأرباح.

ثانياً: التوجه السلبي للحوافز ويتمثل في مبدأ العقاب وهو محاولة من الإدارة لتصحيح حركة الفرد نحو تحسين الإنتاجية، وهذا التوجه يأتي في اعقاب تردّي وتضاؤل الإنتاج او فتور في الأداء والتوجه خلاف القوانين والقرارات التي تم الاتفاق عليها والتي من شأنها عدم الوصول إلى الهدف المنشود، لذ تأتي الأساليب المتبع مثل الإنذار او الخصم او الحرمان من العلاوة وكل تلك الأساليب يجب أن تكون مبررة وموضحة للفرد.

1.6 أثر التحفيز على الأداء

1.6.1 مفهوم مكونات الاداء: حيث يعد الأداء مقياساً لتحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال أداء العامل على انه التوازن بين رضا المساهمين والعمال الاداري ويتم من خلالها تحديد الكفاءات لعمله الذي استوجب رضا المتعاملين.

والأداء في المصطلح الإداري "هي عملية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم " المحاسنة، إبراهيم، 2013)، مما سبق يتبين أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس نقاط الضعف والقوة للجهود والسلوكيات الي يمارسها الفرد داخل المؤسسة (حسين، أسامة وآخرون، 2015، 9)

1.6.2 تأثير التحفيز الإيجابي على الأفراد

إن الموظف في القطاع العام يزيد إنتاجه بزيادة التحفيز الإيجابي كالزيادة السنوية مثلاً وإن كانت بمقدار بسيط، فيتعلق بوظيفته غير أنه في حالة اقترابه من سن التقاعد يقل إنتاجه ويزهد في عمله (نسب، محمد، 2016)، ولعل الزيادات في المخصصات المالية والعلاوات من الروافد التي تغذي مفهوم الانتماء الوظيفي كما أوضحت ذلك مجموعة الدراسات كدراسة (بالا، مصطفى، 2019)، وبوجه عام فالتحفيز عنصر مشترك بين أغلب الدراسات بأنه المحرك للموارد البشرية في تحسين الأداء فمثلاً دراسة (علواني، محمد، 2017، 17) وهنا ترى الدراسة بأن ما حدث على أرض الواقع لدى بعض الشركات التي قامت بتسريح موظفيها في الأزمة التي عصفت بالعالم من جراء فيروس كورونا حيث أول ما لجأت هذه الشركات إلى الاستغناء عن الموظفين، فهذه حالة سلبية على كافة المنظمات أن تعي جميع أنواع التحفيز قد لا تجدي في حالة الخوف الذي يعيشه الموظف من خلال صدور قرار مفاجئ بتسريحه.

والتحفيز له تأثير بالغ في متغيرات الحياة سيما في الوظائف ذات الطابع الإنساني كالصحة والتعليم وتعتبر الحوافز التالية هي من أهم وسائل التحفيز الإيجابية التي نقوم بعملية التأثير على الأفراد بشكل دائم وتؤمن الاستقرار الوظيفي لهم وهي:

1- فرص الترقية إذا تم ربطها بالكفاءة الإنتاجية

- 2- تقدير الجهود والتكريم المعنوي للعاملين بمنح الشهادات ورسائل الشكر
- 3- توفير الفرص العلمية والتي يحصل العامل عليها شهادات أكاديمية معترف بها
- 4- مشاركة العاملين في صنع القرار وتكليفهم بمهام المسئولية حتى ولو أدى الأمر إلى التفويض في الصلاحيات حتى في بدايات التعيين
- 5- التأمين الاجتماعي والتأمين الصحي من حيث توفير السكن والخدمات

1.6.3 تأثير التحفيز السلبي على الأفراد

- التحفيز السلبي المتمثل في النظام التأديبي يجب أن تكون الحوافز والإجراءات فيه بهدف معالجة معينة وضمان سير العمل وفق أسس تخدم المنظمة والفرد والمجتمع، لذلك يحتاج هذا النظام الكثير من الشفافية فهذا التحفيز هو وسيلة منع سلوكيات غير مرغوب فيها وأنواعه كالتالي:
- 1- الجزء المعنوي مثل رسالة تأنيب وإنذار شفوي أو لفت نظريتهم مباشر بين الرئيس والمرؤوس
 - 2- الجزء المادي ويتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو تجميد جزء من المكافأة الإضافية
 - 3- الجزء الأدبي والمتمثل في النقل من الوظيفة إلى وظيفة هي في المنزلة أدون وأقل أهمية

1.7 علاقة منح التحفيز بالأداء المؤسسي:

- أولاً: أسس منح التحفيز حيث تعتمد المؤسسة مجموعة أسباب من أهمها:
- 1- التميز في الأداء ويعني قيام الفرد بعمله وفق أسس وقوانين المؤسسة بيد انه عطاءه كماً ونوعاً في ازدياد مضطرد مع توفير في الوقت والمال واستجلاب الأفكار.
 - 2- وجود روح الابتكار والتنافس على محاولات الإبداع الفردي أو الجماعي، والابتكار
 - 3- الخبرة الطويلة التي تظهر آثارها على بعض العاملين من خلال القدرة التنظيمية والفراسة وبناء جيل من العاملين الذين التحقوا بالمؤسسة (حسن، راوية، 2002)
 - 4- الصفات الشخصية العالية والتي يمكن أن تكون مساعدة لأن يكون الفرد قيادياً كقوة الشخصية ودماثة الخلق وقوة المنطق وسدادة الرأي بالإضافة إلى الأمانة، والشجاعة، والصبر والإيثار.
 - 5- حركة التغيير المؤسسي الجزئي أو الجذري، وفي هذه الحالة يتطلب الأمر وضع نظام للحوافز يساعد في تقبل التغيير وعدم مقاومته ويتناسب مع المجهودات التي تستلزم مضاعفة الجهود.
 - 6- المواهب والقدرات المميزة القابلة للابتكار والانتاج الإبداعي تمثل النواذر المطلوبة في أية مؤسسة لقدرتها القيادة والإنتاجية لذلك تضع بعض المؤسسات خططاً تحفيزية من أجل عدم التفريط في هذه المواهب، وفي التسعينات من القرن المنصرم ورد مفهوم إدارة المواهب حين اكتشف بأن المواهب قدرات يجب العناية بها لأنها من تطور المؤسسة War of talents فبدأت الشركات باستقطاب المواهب حتى أن "شركة (مكتزي) قدمت دراسة عام 1997 جاء فيها مصطلح الحرب على المواهب رأت من خلالها ضرورة صقل المواهب من نعومة الأظافر لدى الأطفال في المدارس وفي المجتمع المنزلي" (الشحي، 2017، 21).
- إن المؤسسة حينما تخطط لنظام التحفيز لابد أن تأخذ بعين الاعتبار قياس امرين رئيسيين هما النتائج والأداء (العاني، 48، 2007) فإذا كان هذان المعياران يؤهلان لوضع نظام للتحفيز يلاحظ ما يلي حين وضع بنود التحفيز:

أ- إمكانية تحقيق التحفيز من جهة وقدرة التحفيز على تحقيق النتائج المرجوة من جهة أخرى

- ب- إعطاء التفسير الواضح للسلوك وان يربط هذا السلوك مع الحافز المسنود للموظف الذي من اجله تم تحفيز الموظف مثلا "تم تحفيز الموظف الفلاني لقيامه بالتدريب التطوعي لزملائه المستجدين".
- ج- لا ضير في يكون هناك اختلاف في قيمة الحوافز خاصة إذا استوعب العاملون البند السابق
- د- ان يكون النظام شاملا لا يستثني سلوكا صغيرا كان ام كبيرا
- هـ- ان يشتمل نظام التحفيز على حوافز ذات قيمة عالية مادية كانت ام معنوية
- و- يجب في النظام الاستمرارية والتجديد، فالتوقف عن التحفيز في عام قد يفقد المكتسبات التي تم التوصل اليها

ثانيا: آليات الحوافز المحركة للأداء، وهي كثيرة ومتنوعة وقابلة للتطبيق منها:

- 1- مشاركة العاملين في رسم الأهداف العامة واقتراح الخطط المستقبلية، بل وحتى الاستئناس بأفكارهم حول استراتيجية المستقبل، كلما أحس العامل بوجود بصماته على الخطة العامة للمؤسسة كلما كان ذلك حافز له على العمل وبذل الجهد.
 - 2- مشاركة العاملين في صنع القرارات يخلق ما يسمى بالانتماء "الولاء الوظيفي"
 - 3- توسيع الأعمال وتنويعها وتكليف العامل بمسئولية الإشراف عليها او التبرع من قبله بتحمل مسئوليات لم يكلف بها، وهذا ما يدعو إلى احساسه بأنه يمتلك سلطة ما جاءت له من خلال بذله وجهوده وبمشروعية وفي نطاق مصلحة المؤسسة ومصالحته الشخصية، لذا يُنصح بأن يقوم المديرين بإعطاء المسئولية للأفراد لتكون النتيجة هي الاندهاش من شدة الإبداع الذي سيجدونه من الافراد
 - 4- التغذية الراجعة (ماهر، احمد، 2012، 33) او كم المعلومات التي تصل إلى العامل تمثل واحدة من اهم محركات التحفيز، إذا انها تعتبر الأفضية التي تساعد الفرد في المؤسسة على توظيف هذه المعلومات إلى تحسين الخدمات وتطوير الذات.
- والتحفيز يشكل أهمية كبرى للمؤسسة من حيث الجوانب التالية:
- يرفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير حاجاتهم الأساسية والتي تعد هدفا حياتيا ينعكس إيجابيا على الإنتاجية ويعمق الولاء
 - يخلق سلوك المواطننة التنظيمية أو يعدل من سلوك العاملين أو يغيره أو يستحدث قيم سلوكية جديدة (الشكيلي، 2018، 47)
 - تنمية الطاقات والأفكار الإبداعية عند العاملين ودعم الأنشطة والمبادرات التي يقومون بها من أجل تلبية طموحهم ورغباتهم

1.8 خطط الأجور وتحسين الإنتاجية

إن خطط الأجور يجب أن تركز على أساس انها مسرعات العمل وهي وسيلة لبناء الذات عند العامل قبل أن تكون هي الحق المقابل للأداء، وهي وسيلة المعاش له وعلى أساس ذلك فقد تمت مقارنتها بالإنتاجية، فاتجهت المؤسسات في مسألة دفع الأجور نحو مسارب مختلفة فمنها من اتجه صوب الدفع على أساس الوقت، وقد حسبت الساعات في حساب الاجر ومنها من اتجه صوب حساب الإنتاجية ويمكن تلخيصها في الآتي:

أولا: خطط الأجور على أساس المعدل اليومي وهي أقدم الخطط وتحسب على الوقت، وبدأت بظهور المصانع، ثم اشتق منها خطط الدفع بالساعة إذا أضيفت إلى اليوم لزيادة الإنتاجية (حسن، 1998، 54) وتتفرع من هذه الخطة فروع الاجر اليومي الثابت والاجر اليومي المتغير

ثانياً: خطط الأجور على أساس الإنتاجية، أي حساب الأجور وفق الإنتاج وهنا منحى الأجور قد يرتفع وقد ينخفض بناء على ما يقدم العامل من إنتاجية، وقد نظرت لهذا النوع من الخطط الكثير من النظريات، فجاءت نظرية (فريدريك تيلر) في عام 1880 على أساس ثم خطة (جاننت) على أساس خلط بين الأجر بالساعة والأجر بالقطعة، ثم ادخل (ميريك) تعديلات على خطة تيلر 1900 تضم توزيع الأجر إلى نسب مئوية

ثالثاً: خطط الأجور على أساس الوقت المبذول في العملية الإنتاجية وذلك أن يعني أن العامل إذا أنتج في الوقت المقرر له كمية أكبر مما طلب منه

رابعاً: خطط الأجور على أساس الوقت (الراتب الشهري)، بالإضافة مشاركة الموظف في جزء من الأرباح، وذلك من أجل تحفيزه للقيام بدور الصفقات الكبيرة التي تدر ريعاً للمؤسسة، وتتبنى مثل هذه الخطط الشركات التجارية الرامية إلى تعظيم الأرباح

التجربة الإماراتية في التحفيز

ضمن التشريعات التي صدرت بخصوص التحفيز في الإمارات ما صدر عن مجلس الوزراء القرار الذي يخول الوزير بتشكيل لجنة دائمة تسمى "لجنة المكافآت والحوافز" في كل وزارة برئاسة الوزير، تتولى مراجعة الميزانية السنوية للبرنامج، واقتراح المبالغ المالية الواجب تخصيصها ضمن ميزانية الوزارة

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

وهو من ضمن أهم مبادرات حكومة دبي والتي أسسها حاكم الإمارة في عام 1997 كأداة تحفيزية لتسريع حركة النمو ويهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها هذه الدوائر، ويقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بدور محوري في تحفيز وتطوير أداء القطاع الحكومي لتقديم خدمات متميزة ترسخ مكانة دبي كنموذج يُحتذى لسعادة المتعاملين وتبني ثقافة التميز والابتكار (تقرير، المجلس التنفيذي لحكومة دبي، 2020) (WWW.tec.gov.ae)

1.11 التحفيز من خلال الرؤية الإسلامية

يعرف التحفيز بأنه هو "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع نحو أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله" (مرعي، 2009، 12)، ويرتكز الأساس الوجداني للتحفيز في الشريعة الإسلامية على استيعاب الفهم العميق لمفهوم الثقافة التنظيمية في العمل الإداري وفي داخل المنظمة بشكل مخصص، وهذه الثقافة قائمة على عنصرَي المودة والرحمة وهما العنصران اللذان أسس عليهما الإسلام البيت المسلم في المجتمع المسلم وهما عنصران يمثلان المحاكاة الوجدانية مع الأفراد ويدخلان في قاموس الذكاء الوجداني خاصة إذا تتبعنا النصوص النبوية مثل الحديث القائل "وتبسمك في وجه أخيك صدقة" نستشعر بأن الإسلام يستخدم مفتاحاً خاماً من مفاتيح المحادثة الوجدانية بين الناس أينما كانوا واستخدام ذلك التطبيق على المنظمة الإدارية أن من أهم وظائف ثقافة المنشأة أنها تسبغ سمة معينة على المنظمة لتمييزها عن غيرها من خلال دور متميز لأنماط سلوك الموظفين، وثقافة المنظمة تمثل علامتها الأخلاقية والوجدانية وسمعتها وعلاقتها التي تصلها مع المحيط الخارجي الذي تعمل فيه.

يتفق الإسلام مع الفكر الإداري في أن أهمية التحفيز تحتاج إليه المنظمة لأجل غرضين اثنين الأول: توجيه الأفراد نحو أهداف المنظمة بكل اقتدار وفاعلية والثاني: نحو تحقيق العدالة بين المرؤوسين وهو جزء من منظومة

العدالة التي أسس الدين الإسلامي قواعده عليها فلذلك أعتبر العدالة واجبا شرعيا في العمل الإداري كما هو ضرورة تنظيمية في الفكر الإداري

ومن قصة السحرة في عهد النبي (ع) نستنتج بأن أساليب التحفيز التي تشبه الحاجات الروحية والتي تكون لها الصفة التعبدية تكون أقوى في توجيه سلوك الفرد وإدائه وهي الأقوى إذا ما قورنت مع باقي أساليب التحفيز الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن العمل الإداري في المنظمة إذا كانت بنية التقرب إلى الله والسعي في طلب الحلال والإخلاص فيه هو عبادة ينال فيها العمل أجراً أخروياً مضافاً لما يحصل عليه من الأجر الدنيوي، لذا كان إيمان السحرة بالله تعالى كان هو لإشباع حاجاتهم الأخروية، بعد أن كانوا يعملون السحر لأجل الأجر الدنيوي

ولقد تميّز الفكر الإسلامي على الفكر الإداري الحديث بأنه استخدم التحفيز لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع غير أنه أمر بالوسطية بين إشباع الحاجات المادية والروحية لأن ذلك وفق التصور الإسلامي ينسجم مع طبيعة خلق الإنسان وتكوينه من المادة والروح وهما ما يؤثران على سلوكه فيقول الباري عز وجل ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 177)

إن الحوافز في الشريعة الإسلامية تعتمد على الدوافع التي تتبناها العقيدة الإسلامية والتي يجب أن يتوافر عليها العاملون في المنظمة الإدارية، ولا شك بأن هناك اختلافاً لدى الأفراد في دوافعهم لكن رغم هذا التفاوت يبقى هنا قدراً من التساوي بين الأفراد حول ماهية الدافع لدي كافة لعاملين، غير أن الاختلافات تتبلور وفقاً للحالة الإيمانية التي يعيشها الفرد، فكلما كان توجهه وارتباطه بعقيدته قويا تتحدد كلبه للحوافز وتنخلق في داخله الدوافع، فالحوافز الدينية التي تقوم على حث العاملين على أداء أعمالهم بالشكل الذي يناولون فيه رضا خالقهم أولاً ثم حصولهم على رضا إدارتهم وبالتالي استمرارهم في العمل بالمنظمة ثانياً

ولا يختلف اثنان على أن الحوافز تمثل عاملاً أساسياً في توجيه الفرد العامل نحوكم الإنتاج أو كيفه وهي من أركان الإدارة الرئيسية، وعليه فنحن نقر بأن الإسلام كشرعية سماوية جاءت متكاملة في عطاها وعادلة في قسمتها وشاملة لأوجه الحياة المختلفة لا شك بأنها لم تهمل الجانب الإداري، بل لها فضل السبق في ذلك، فالتحفيز في المنهج الإسلامي لم يكن مستنداً على فرضيات موضوعة من هنا وهناك أو من أفراد لديهم الرغبات والطموحات المتفاوتة

ولقد ربط الدين الإسلامي بين الإيمان وبين العمل الصالح يقول الله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا﴾ وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿ (غافر: 40)، وقال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا * خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا﴾ (الكهف: 107)

إن الله تبارك وتعالى أورد في كتابه العزيز المحفزات المعنوية والمادية في الآية المباركة " أن الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" حيث إن الأجر هنا يشتمل على كافة المزايا التي يمنحها الباري جلّت قدرته لعباده الصالحين وهذه الحوافز في صورتها الإيجابية والمتمثلة في الثواب للعاملين المخلصين في عملهم أي الذين يتقنون العمل، وفي آية أخرى يحذر الذين لا يعملون أو لا يتقنون العمل بالعقاب بمثل ما يبشر الذين يعملون بالثواب حيث يقول ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة 7) كما يقول تعالى ﴿من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى الا مثلها وهم لا يظلمون﴾ والإسلام يجمع بين الجانبين الروحي والمادي ويجري بينهما توازناً محكماً فيقول الله تعالى ﴿ابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص: 77)

وقد بنى الدين الإسلامي فكرة الحوافز الدينية من أجل حث العاملين على أداء أعمالهم وفق الطريق المؤدي لنيل رضا خالقهم أولاً ثم حصولهم على رضا مؤسساتهم، وبالتالي استمرارهم في العمل بالشركة. ولا تقتصر هذه الحوافز على الأفراد العاملين فقط بل يمكن أن تحسن من أداء المسؤولين حيث ينالهم الأجر الأخروي حينما يخلصون في أداء أعمالهم ويقومون بواجباتهم تجاه موظفيهم بالإضافة إلى أجورهم الدنيوية وما يساق لهم من توفيق في العمل الذي يقومون به

1.11.1 أنواع الحوافز من المنظور الإسلامي

أولاً: حوافز رقابية

حيث إن الرقابة هي أحد مكونات العملية الادارية ومن الوظائف الهامة والتي لا غنى عنها لاي نشاط بني على التخطيط حيث اولى الاسلام وظيفة الرقابة اهتماما خاصا باعتبارها أساس مبدأ الثواب والعقاب والمقصود بالرقابة الذاتية وهي " أن يراقب الانسان نفسه بنفسه في قوله وفعله في نيته ومقاصده وفي تصرفاته ودوافعه السلوكية " والرقابة الذاتية عند الفرد في المنظمة الإدارية تبعده عن الانحراف والوقوع في الفساد الإداري إذ تقوده نحو صيانة النفس من الوقوع في الأعمال المشينة والتي تضر بالعاملين والمتعاملين، لما يقوم به الدين الإسلامي من تنمية لروح المسؤولية والتحلي بالصبر في تحمل مشاق المهنة والإخلاص من أجل الوصول للهدف المنشود والذي رسمته المنظمة وأن يعيش الرئيس والمرؤوس في المنظمة الشعور بالرقابة الإلهية كما يقول الحق ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَى عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ ﴾ (آل عمران 5) وفي قوله تعالى ﴿ يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ ﴾ (غافر: 19) ويقول الحق أيضا ﴿ وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنْفُسِكُمْ فَأَخَذْنَاهُ ﴾ (البقرة: 235)، ويقول النبي (ﷺ) من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه وإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان " (صحيح مسلم)، من هنا نرى أن مجموعة النصوص الشرعية هذه بالإضافة إلى السيرة المشرفة للنبي(ص) والتي تؤكد لكافة الناس أفراداً ومؤسسات بأن الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية لا بد أن تكون محفزات للعمل بجد وإخلاص وأن يكون العمل متقنا

1.11.2 ثانياً: حوافز تختص بالإتقان والجودة في العمل

جعل الإسلام العمل مشروعاً ترعاه السماء وإن كان للعالم فقال تعالى ﴿وقل أعمالوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾، كما جعل الإسلام العمل إتقانه سبباً من أسباب الكسب الحلال، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم: "إن أطيب ما أكل المرء من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"، كما جعل الإسلام الكد في العمل والاجتهاد فيه سبباً لمغفرة الذنوب والآثام فقال -ﷺ: "من بات كالا من عمل يده بات مغفوراً له ولم تكن الحوافز الدينية مقتصرة على العمل بذاته هناك حوافز تخص إتقان العمل وجودته، لهذا حث الدين الحنيف كافة الناس بأن يبدعوا في أعمالهم ويصلوا حد الابتكار، فأطلق على العمل صفة " الإتقان" واطلق صفة "الاحتراف" حيث يقول النبي (ص) (أن الله يحب المؤمن المحترف) (الفهداوي، 2001، 65)، ويقول " أن الله يحب اذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه"، كما جعل حب الله لعبده وهي غاية يتمناها كل مسلم يؤمن بالله ورسوله من أكبر الحوافز للفرد العامل فقال (ﷺ) " أحب العباد إلى الله أنفعهم لعياله" وهذا الحديث يربط العمل الذي يحقق السعادة للناس والعمل. فقد ورد عن رافع بن خديج الانصاري رضي الله عنه عن النبي (ﷺ) قال "العامل بالحق على الصدقة كالغازي في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته" (احمد في مسنده)

1.11.3 أسباب التخلف عن إتقان العمل

- أ- غياب قدسية العمل عند الأفراد
هناك من الأفراد ينشئون في أجواء ثقافة قدسية العمل فيتربى فيها على أهمية العمل وعلى قدسيته، فيمارس العمل كعاشق للعمل وراغب فيه. بينما بعض الأشخاص بالعكس من ذلك، إما لسوء تربيته أو لسوء ثقافته، فتراه يمارس العمل كحالة اضطرارية مثل من يشرب الدواء مثلاً، أو كما يعبر القرآن الكريم: ﴿كَأَنَّمَا يُسَاقُونَ إِلَى الْمَوْتِ﴾ (الأنفال: 6)
- ب- ضعف سلوك المواطنة التنظيمية وعدم المبادرة الذاتية والتطوعية في العمل إما لعدم وجود المحفزات لدى المنظمة أو لغياب الوازع الديني لدى الأفراد
- ج- غياب روح المسؤولية أو عدم تفهمها، وقد أكد عليه الدين الإسلامي من خلال قول النبي (ﷺ) "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (بحار الأنوار، 1983، ج72، 38) لذا فالإسلام يرفض سياسة ﴿وَكُنَّا نَحُوضُ مَعَ الْخَائِضِينَ﴾ (المدثر: 45) سياسة خاطئة.
- د- البيئة التي يعيشها الفرد حيث إن الكثير ممن يعيشون في بيئة ذات ثقافة لا تقيم للتمييز والإبداع وزنا فيتسم بهذه السمة ولا يرى للإتقان أي دور، وقد يكون هناك من الأفراد من يعيش في بيئة تتسم بالثقافة التي تقيم للإتقان وزنا غير في بعض الأحيان يمكن أن يدخل موظف أو عامل في مكان وعنده روحية الإتقان، لكنه يرى التسبب فيمن يعمل معهم، فيتأثر بهم.

خلاصة بأهم النتائج

من خلال النصوص القرآنية ونصوص السنة الشريفة تستنتج الدراسة إلى أن الحوافز في الشريعة الإسلامية تعتمد على الدوافع التي تتبناها العقيدة الإسلامية والتي يجب أن يعتقد بأسسها العاملون في المنظمة الإدارية، وتختلف هذه الدوافع وفقاً للحالة الإيمانية التي يعيشها الفرد.

كما تستنتج الدراسة اعتماد الشريعة الإسلامية على الرقابة الذاتية كمحفز ذاتي محرك لعجلة النمو والإنتاج، كما أن هناك دعوة من الشريعة لاكتساب الخبرات العملية من الأمم، ولكن بشرط مراعاة طاعة الله وتوخي الحذر من الوقوع في طرق لا ترضي الله، وأن الشريعة استخدام الحوافز المادية والمعنوية مع شرط العدالة وهي الأساس الذي جاءت بها كل الرسائل.

ولقد تم استنتاج معيار هام اعتمده الشريعة الإسلامية في تقديم الحافز في أي منظمة كانت وهذا المعيار هو أن التقييم يكون على أساس العمل المقرون بدافع النية الصادقة وهو يمكن تسمية بالإخلاص وهي علامة فارقة قد يكون من الصعب تحقيقها في تقييمات المنظمات المعاصرة

ومن خلال ما تقدم فإن القواعد التحفيزية المستنبطة من الشريعة الإسلامية تعتبر أفضل استراتيجية للتحفيز مقارنة بالاستراتيجيات المعاصرة أو حتى تلك التي مرت عبر الزمن ذلك لأنها تعتمد العدالة كقاعدة أساسية، والعدالة التنظيمية مبحثا مهما تسعى إليه المنظمات المعاصرة اليوم، ولأن هذه القواعد أيضاً تركز على الشفافية وسائر القيم الأخرى مثل الأمانة والصدق

لذا فإن الدراسة ترى أن نظرية الذكاء الوحداني ونظرية المدفوع بالنهج يشكلان أرضية خصبة لتحديد ملامح القواعد التحفيزية، لهذا نقول بأن نظام التحفيز المستمد من الشريعة هو أفضل الأنظمة على الإطلاق.

التوصيات والمقترحات.

- 1- من خلال النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بأن الدافع الذاتي أساسي في تحديد التحفيز لدى الشريعة، توصي الدراسة باعتماد الرقابة الذاتية عند العاملين وتكليفهم بمسئوليات لتنمية هذا الحس
- 2- تنوع الحوافز والاستفادة من الفنون الحديثة المعنية بالتحفيز حسبما توصلت إليه الدراسة من أن الشريعة في تحفيزها للإعمال قد استخدمت جملة من أنواع التحفيز
- 3- التأكيد على الحس العقائدي والإخلاص في العمل لتحقيق الجودة حيث استنتجت الدراسة لزوم النيات الحسنة في الأعمال
- 4- حيث إن الدراسة قد استنتجت أن نظرية الذكاء الوحداني ونظرية المدفوع بالنهج يشكلان أرضية خصبة لتحديد ملامح القواعد التحفيزية، فإن الدراسة توصي الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين والتركيز على نظرية الذكاء الوحداني، لذا يلزم إنشاء وحدة إدارية تعني بهذا الجانب وإدارة شئون المهووبين.

قائمة المراجع

- آل كاظم، سعيد، (2012)، دولة الإمام علي، دار العلوم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان
- اوشي، وليّمْ، (1405هـ)، النموذج الياباني، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
- باتريك فورسيث، (2009)، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- البرجاوي، مولي، (2010)، التحفيز والدافعية وتطبيق مبادئهما في الميدان التربوي، موقع الألوكة الاجتماعية، www.alukah.net/social/0/26945
- بن عبد العزيز، عبد الكريم (2014)، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- الجريد، عارف، (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، جامعة نايف الأمنية، المملكة العربية السعودية
- حسن، راوية، (2001)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- حسن، راوية، (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر"، الإسكندرية، مصر
- حسن، عادل، (1998)، إدارة الأفراد والعلاقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بيروت، لبنان - حنفي، عبد الغفار، (2002) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- عباس، سهيلة، (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن
- عودة، غازي حسن، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط
- الفقي، إبراهيم، (2011)، التنمية البشرية وتطوير الذات، مكتبة الكتب، القاهرة، مصر
- فوست، باتريك، (2009)، فن تحفيز الأفراد، دار الفاروق، القاهرة، مصر
- مارتل، فيّي، (2009)، حقائق حول الإدارة الفعّالة للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان
- ماهر، احمد (2012)، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

- المحاسنة، إبراهيم، " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، 2013، دار جرير، عمان، الاردن
- نسب، محمد راغب، (2016)، الحوافز وأثرها في المنظمات الإدارية، اليمامة للطباعة، دمشق، سوريا