

## الفصل العاشر

### الحوافز ودورها في الإدارة التعليمية

يرتبط موضوع الحوافز بدوافع العمل ، أي لماذا يعمل الإنسان ؟ وما الذي يدفعه ويحفزه على العمل ؟ وقد كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الحوافز باعتبارها موضوعا يحظى بأهمية متزايدة من جانب رجال الإدارة ودارسيها . وتستند المعالجة العلمية لموضوع الحوافز في أساسها إلى بحوث علم نفس والنتائج المتسمة منها وكذلك التجارب التي أجريت في ميدان الإدارة .

والنقطة الأساسية التي يستند عليها موضوع الحوافز في ميدان الإدارة وعلم النفس على السواء هو الفرق الحادث بين الطاقة الكامنة لدى الفرد ومقدار ما يستغله منها . ومعنى هذا أن الإنسان عادة يستطيع أن يفعل أكثر مما يقوم به فعلا لأنه يميل دائما إلى أن يبذل مجهودا أقل مما يتوفر لديه . وتصبح هذه مشكلة حقيقية عندما يتعلق الأمر بالإنتاج في المصانع وغيرها من مواقع العمل . ومن هنا نستطيع أن نفهم بسهولة سر اهتمام رجال الإدارة بزيادة مستوى الأداء لدى الأفراد وزيادة معدلات إنتاجهم واستخدام الحوافز كوسائل فعالة في هذا السبيل . ويرتبط الحافز بالجزء سواء كان عقابا أو ثوابا ، وبهذا المعنى يكون هناك نوعان من الحوافز :

- ١ - الحوافز الإيجابية وهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحييب .
  - ٢ - الحوافز السلبية وهي التي تقوم على أساس التخويف والترهيب .
- وكلا النوعين من الحوافز ينقسم بدوره إلى حوافز مادية وأخرى أدبية معنوية . ويأتي في مقدمة الحوافز الإيجابية المال باعتباره أول ما يتبادر إلى الذهن كباعث على العمل والنشاط وزيادة المبدول من الطاقة الكامنة لدى الأفراد . أما الحوافز السلبية فتأخذ صورة العقاب بألوانه وأساليبه المختلفة المعنوية والمادية منها على السواء . وهنا يبرز سؤال طبيعي : أيهما أجدى وأحسن ؛ الحوافز الإيجابية أم الحوافز السلبية ؟ مما لا شك فيه أن لكلا النوعين من الحوافز دوره في إحداث الأثر المنشود والنتيجة المطلوبة . ولكل منهما أيضا مواقفه واستعمالاته الخاصة . وقد يكون استخدام أحد النوعين في موقف معين أجدى وأكثر فعالية مما لو

استخدم النوع الثاني . وكلا النوعين أيضا يتمشى مع طبيعة النفس الإنسانية ومع ما أقرته الشرائع السماوية من ثواب وعقاب لتهديبها وتأديبها وسيرها في الطريق الصحيح الذي رسمته لها هذه الشرائع . بل ويتمشى أيضا مع ما تسيّر عليه عليه القوانين الوضعية والعرفية من الأخذ بكللا الأسلوبين في تقويم السلوك البشري ودفعه في إطار النظام المرسوم كما تحدده هذه القوانين والأعراف . ومن هذا يتضح المعنى الذي أردنا أن نؤكدده وهو أن لكلا النوعين من الحوافز تأثيره وفعالته في تنظيم السلوك البشري في إطار معين . هل يعني هذا أنه يستوى استخدام أي النوعين ؟ أو بمعنى آخر هل ييسوى النوعان في الأثر ، والنتيجة سواء بسواء ؟ أم أن هناك فرقا بين النوعين على الرغم من إحداثهما نفس التأثير؟ للإجابة على هذا السؤال نستعين ببعض النتائج المعروفة في علم النفس المستخلصة من واقع التجارب التي أجريت في هذا الميدان لدراسة أثر كل من الثواب والعقاب في تغيير السلوك أو تعديله . أولى هذه الحقائق تتمشى مع ما سبق أن أشرنا إليه وهو أن كلا النوعين من الجزاء يحدث نفس الأثر والنتيجة ، وبالتالي هذه الحقائق هي أن العقاب أسرع من الثواب في إحداث الأثر المطلوب ، أي أن أسلوب العقاب يأتي بنتيجة أسرع من الثواب ، وثالثة هذه الحقائق هي أنه على الرغم من تساوي كلا النوعين من الجزاء في إحداث التأثير المطلوب فإن التأثير الحادث نتيجة للعقاب يكون مؤقتا واستمرار وجوده مرهون باستمرار وجود الباعث عليه وهو العقاب . أما التأثير الحادث نتيجة للثواب فهو أبقي وأكثر استمرارا حتى ولو غاب الباعث على الأثر . وهذا يعني أن الثواب يحدث تأثيرا يستمر فترة أطول من التأثير الحادث نتيجة العقاب ، وهذا يعني أيضا أن الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية تحدثان نفس الأثر المرغوب إلا أن الأولى أكثر دواما واستمرارا نسبيا من الثانية على الرغم من أن الأثر يحدث بسرعة أكثر في حالة الحوافز السلبية .

#### الحوافز الإيجابية وأهميته النسبية :

سبق أن أشرنا إلى أن الحوافز الإيجابية تنقسم إلى نوعين : مادية وأدبية معنوية ، وأن المال يأتي في مقدمة الحوافز المادية . والواقع أن موضوع الحوافز المادية قد تلقى اهتماما كبيرا من دارسي الإدارة من ممارستها في الشركات

والمؤسسات التجارية والصناعية . ويرجع ذلك بالطبع إلى أهمية زيادة معدلات الإنتاج بالنسبة لهذه الشركات والمؤسسات من ناحية وإلى أهمية المادة أو المال في حياتنا المعاصرة كوسيلة هامة ضرورية في تحقيق مطالبنا وحاجاتنا المعيشية من ناحية أخرى . فقد أصبح للمال قيمة كبرى في عالمنا الحديث لدرجة أنه أصبح صفة مميزة له . بل وكثيرا ما يطلق على عالمنا أنه أصبح ماديا . والواقع أنه كلما نمت وتطورت حضارة المجتمع البشري زادت مطالبه الحضارية وزادت أيضا آمال ومطامح الناس في الحياة ، وبالتالي يسعون إلى رفع مستوى معيشتهم وتحسينها . والمال بالطبع هو أقرب الوسائل إلى تحقيق ذلك لدرجة أن كثيرا من الناس يتصورون أن المال هو الطريق إلى السعادة . ولكن على الرغم من هذه الأهمية والهالة الكبيرة التي يحاط بها المال فإن هناك من الشواهد والأدلة ما يدحض هذا التصور لأهمية الحافز المالي . من هذه الأدلة نتائج الأبحاث التي أجريت على قطاع العمال فقد كشفت هذه النتائج عن أهمية الحافز المادي على مستوى الحد الأدنى للأجر فقط ، أما إذا زاد الأجر عن هذا المستوى بما يكفي الوفاء بالحاجات الأساسية فإن أهمية الحافز المادي تقل . وتزداد بالتالي أهمية بعض الحوافز الأخرى غير المادية مما سنشير إليه فيما بعد . أما الدليل الثاني فهو ما ورد عن تفضيل العمال المتعطلين للعمل حتى ولو قل أجره عن قيمة الإعانات المالية والاجتماعية التي يتلقونها من الحكومة أثناء تعطلهم عن العمل . أما الدليل الثالث فهو ما نلاحظه من ميل الناس إلى العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة ماسة إلى المال . وفي مقدمتهم الأفراد كبار السن الذين يحاولون إلى المعاش فإنهم يسعون بكل طاقتهم إلى العمل بصرف النظر عن عائده المادي . ومن هنا نستخلص أن الحافز المادي على أهميته ليس هو كل شيء ، وأن هناك من الحوافز الأخرى ما لا يقل أهمية . هذه الخلاصة البسيطة توصلنا بطريقة طبيعية إلى الحديث عن النوع الآخر من الحوافز وأهميتها النسبية .

#### الحوافز غير المادية وأهميتها النسبية :

يقصد بالحوافز غير المادية هنا كل أنواع الحوافز الأخرى غير المالية أو المادية، وترتبط هذه الأنواع من الحوافز ارتباطا مباشرا بالحاجات النفسية والمعنوية لدى

الإنسان . وهنا أيضا نرجع مرة أخرى إلى ما يقرره علم النفس بشأن الطبيعة الإنسانية ودينامياتها . فبناء الشخصية الإنسانية يعتمد على مجموعة من الحاجات البيولوجية والسيكولوجية تلعب دورا رئيسيا في تكيف سلوكه وتوجيهه وتقسّم هذه الحاجات عادة إلى نوعين سبق أن أشرنا إليهما وهما :

أ. حاجات أولية : وهي الحاجات البيولوجية والفسايولوجية مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والتنفس والراحة ، وهي حاجات فطرية طبيعية يولد الإنسان مزودا بها وتتصل بتركيب الجسم ومساعدته على أداء وظائفه .

ب. حاجات ثانوية : وهي حاجات مكتسبة وليست فطرية وإنما يتعلمها الإنسان خلال نموه واحتكاكه بالبيئة والوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه مثل الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى المكانة الاجتماعية والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التقبل الاجتماعي . وتلعب هذه الحاجات دورا هاما في بناء شخصية الفرد وتكيف مع بيئته ، وهذه الأنواع من الحاجات الثانوية المكتسبة هي التي تستند عليها الحوافز غير المادية . بمعنى أن هذه الحوافز غير المادية تحاول أن تستغل هذه الحاجات النفسية والمعنوية لدى الإنسان لتنشيطه وتحفزه على العمل وأداء السلوك المرغوب . ولا شك أن لهذه الحوافز المعنوية والنفسية أي غير المادية أثرا كبيرا على توجيه سلوك الإنسان ، بل والتحكم فيه من حيث أن إشباع هذه الحاجات هي عملية ضرورية له . ويترتب على عدم اشباعها توتر نفسي وقلق وعدم اتزان بين شخصية الفرد وبيئته ، والإنسان دائما يحاول أن يوجد هذا الاتزان مع البيئة الخارجية بحيث يحقق توافقه وانسجامه معها . بل إن ضرورة إشباع الحاجات النفسية والمعنوية قد تفوق في أهميتها إشباع الحاجات المادية . والمثل الشعبي الذي يقول « لاقيني ولا تغذيني » يعكس ويؤكد هذه الفكرة . وقد يكون لتأثير كلمة تقدير طيبة من رئيس عمل لمربوسه فعل السحر في نفس الأخير . وقد يكون هذا التأثير أعمق مما تحدّثه مكافأة مالية مثلا . وبالمثل تماما قد تكون لكلمة زجر أو لوم أو تأنيب وقع مؤلم على النفس أكثر مما يحدثه الضرب أو التعذيب . وقد عبر الشاعر عن ذلك المعنى بقوله :

لا تسقني ماء الحياة بذلة . . . بل فاسقني بالعز كأس الخنظل

ماء الحياة بذلة كجهنم . . . وجهنم بالعز أطيب منزل

وبهذا يتضح المعنى الذي نريد أن نؤكدده وهو أهمية الحوافز غير المادية بدرجة كبيرة قد تعلو أحيانا فوق الحوافز المادية ، وأنه من الخطأ أن نقلل من أهمية الحوافز المادية فهي مهمة أيضا كما سبق أن أشرنا وإن كانت أهميتها مرهونة بالحد الأدنى لإشباع الحاجات المادية الأساسية .

### الحوافز والروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية المناخ أو الجو العام الذي يسود مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من حيث ترابطها وانسجامها و تكاملها بالنسبة للأغراض العامة والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون فيها . فالروح المعنوية إذن من مستلزمات الجماعة التي يعمل أفرادها مع بعضهم البعض . وهي أيضا من مستلزمات الجماعة في تكاتفها وتعاطفها ثوحتها وتماسكها . ويتوقف ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة على الدرجة التي تصل إليها في هذا التوحد والتكاتف والتعاطف ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إليها وحرصه على تمسكه بها . ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية في مواقع العمل والإنتاج الأرقام القياسية للكفاءة الإنتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغييرها وقلّة التظلمات والشكاوي . وبالمثل يمكن القول بأن من مظاهر تقدم الروح المعنوية في الإدارة التعليمية الأرقام القياسية للفصول الدراسية وكفاءتها النوعية وانشطام التلاميذ والمعلمين في الدراسة وإقبالهم عليها وانعدام الضجر والملل والشكوى . وتلعب الحوافز الإيجابية بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية دورا هاما في رفع الروح المعنوية وتقدمها في الإدارة التعليمية كما سيأتي تفصيله .

### الحوافز والعلاقات الإنسانية :

يلحق رجال الإدارة وممارسوها أو دارسوها أهمية كبيرة على مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميته في تهيئة الجو أو المناخ الصحي المناسب لنجاح العجل في المنظمات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالإنتاج أو الخدمات المختلفة ومن بينها ميدان التعليم . وتعتبر ماري باركر فوليت أول من اهتم بدراسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة كما أشرنا وأولت اهتمامها إلى الجانب  
السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري . بيد أن حركة  
العلاقات الإنسانية في الإدارة كما أشرنا أيضا ترتبط أكثر ما ترتبط "بالتون  
مايو" عالم الاجتماع بجامعة هارفارد الأمريكية ويزملائه من الخبراء الذي قاموا  
بعده تجارب في إحدى الشركات الصناعية الكبرى . وقد خرجوا من هذه التجارب  
بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية وضرورتها في التنظيمات الإدارية ولا  
يهمنا هنا كثيرا التعرض بالتفصيل لتطور مفهوم العلاقات الإنسانية فقد سبق أن  
أشرنا إليه . ولكن ينبغي أن نشير إلى ظهور اتجاه معارض في العشر سنوات  
الأخيرة تزعمه مالكولم ماكينز أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية  
وهو ما سبق أن أشرنا إليه أيضا . ويستحسن الرجوع إليه تفاديا للتكرار . ولكن  
على الرغم من ذلك فما زال لمفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة لا يمكن  
تجاهلها في ميدان الإدارة . ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن  
الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات  
بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وإن  
حالات عدم التوافق أو التكييف في جماعة ما ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه  
العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل  
أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية . بل إن أهمية هذا  
المفهوم تزداد بالنسبة لميدان التعليم ، ومن بينه بالطبع ميدان الإدارة التعليمية  
من حيث أن هذا الميدان على النقيض من ميادين الإنتاج ومواقع العمل الأخرى  
يتشكل في معظمه من العناصر الإنسانية ويعتمد عليها ، بل إن نفس الخامة  
التي يتعامل معها هي أيضا خامة بشرية إنسانية . ومن هنا تصبح مسألة تكوين  
علاقات إنسانية نشطة عملية على جانب كبير من الأهمية لهذا الميدان سواء  
كانوا تلاميذ أو معلمين أو مشرفين أو رؤساء أو مديرين . ولا تقتصر هذه  
العلاقات على العلاقات الداخلية للفئة الواحدة وإنما تشمل أيضا علاقاتها  
الخارجية مع الفئات الأخرى ، ومن هنا ندرك مدى تعقد العلاقات الإنسانية  
وتعدد اتجاهاتها في هذا الميدان .

وينبغي أن نؤكد منذ البداية أن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو  
العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه . فناظر المدرسة

الذي يتوفر له في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة . وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم . وبالعكس إذا كان جو العمل منفراً تسوده علاقات إنسانية سيئة بين أفرادها فإن النتيجة تكون معروفة عندئذ وهي انصراف المعلمين عن العمل وعزوفهم عنه وانعدام الرغبة والميل إليه ، وهكذا نجد أن المدرسين إذا وجدوا في مدرستهم جوا إنسانيا مناسباً وعملوا معاملة طيبة تليق بهم ويكرامتهم دفعهم ذلك إلى الحرص على العمل وكون لديهم الميل إلى مدرستهم بمن فيها وحبهم وتقديرهم لها . وهكذا تكون العلاقات الإنسانية نفسها حافزا إيجابيا على العمل والإقبال عليه .

ومن ناحية أخرى تلعب الحوافز الإيجابية ولا سيما المعنوية منها دورا هاما في تحقيق الانسجام والاتزان في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة . فالكلمات الطيبة المتبادلة والتشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير وعبارات المجاملة كلها وسائل هامة في إرساء قواعد العلاقات الإنسانية السليمة حافزا ومحفوزا في نفس الوقت ، بمعنى أنها هي نفسها حافز إيجابي وهي في نفس الوقت تنمو وتطرد بالحوافز الإيجابية الأخرى .

#### مبررات الحوافز وأهميتها في الإدارة العلمية :

في ضوء استعراضنا السابق لأنواع الحوافز وأهميتها ودورها في رفع الروح المعنوية وتكوين العلاقات الإنسانية السليمة وهو ما ينطبق على ميدان الإدارة التعليمية كما ينطبق على غيره من الميادين نبدأ حديثنا عن النقطة التالية بسؤال يعتبر مدخلا طبيعيا لها هو : هل الحوافز ضرورية في الإدارة التعليمية ؟ وإذا كان الرد بالإيجاب فلماذا ؟ وما هي مبررات ضرورتها ؟ وما أهميتها ؟

وقبل الإجابة على هذه الأسئلة ومعالجتها ينبغي أن نوضح منذ البداية أن الكلام عن الحوافز في الإدارة التعليمية ينسحب أساسا على طائفتين هما المعلمون والتلاميذ وسنعالج الإجابة على الأسئلة السابقة لكل طائفة على حدة .

أما مبررات الحوافز بالنسبة للمعلمين فتقوم على أساس أن المعلم هو حجر الزاوية دائما في العملية التربوية وأن نجاح هذه العملية يعتمد بالدرجة الأولى

على المعلم . وتقدم التلاميذ في الفصل يعتمد على مدى كفاءة المعلم وإعداده الجيد وإخلاقه في عمله وحبه وتحمسه للمهنة . وهو في كل ذلك يخضع في أدائه لعمله ودوره في العملية التعليمية لعدد من العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أدائه لهذا الدور وفي مقدمتها الوضع المادي والاجتماعي له وظروف العمل وحوافزه . فإذا ما تذكرنا أن الوضع المادي للمعلم على الرغم من التحسينات التي طرأت عليه في السنوات الأخيرة ما زال متخلفا إذا ما قورن بغيره من المهن مما يسبب عزوف معلمي المستقبل بل وحتى المعلمين العاملين عن التدريس إلى غيره من الميادين الأخرى ، هذا بالإضافة إلى العوامل المثبطة الأخرى في الميدان مثل عدم توافر المكان المناسب والكتاب المناسب والوسائل اللازمة ، نقول إذا تذكرنا كل هذا أمكننا أن نفهم بسهولة ضرورة وأهمية وجود حوافز للمعلمين . فهذه الحوافز تساعد في الواقع على التغلب على صعوبات العمل ومشكلاته ، وترفع من روحهم المعنوية بما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى التعليم ونوعيته ، وقد سبق أن أشرنا إلى نوعي الحوافز السلبية منها والإيجابية وبيننا الأهمية النسبية لك منهما ، وعلى الرغم من تسليطنا بأفضلية الأخذ بالحوافز الإيجابية فإننا سنشير إلى أهم الأساليب التي يمكن اتخاذها كحوافز سلبية أيضا وأهم الأساليب التي يمكن اتخاذها كحوافز إيجابية .

أما أهم أساليب الحوافز السلبية المعروفة بنوعيتها المادي والمعنوي فهي الخصم من الأجر أو المرتب والحرمان من الترقية المادية والأدبية والحرمان من الامتيازات المتاحة واللوم ولفت النظر والتقديرات الضعيفة في التقارير الفنية والسرية ، والحرمان من الاشتراك في النشاط المدرسي وما شابه ذلك .

أما أهم أساليب الحوافز الإيجابية المعروفة بنوعيتها المادي والمعنوي فهي المكافآت المالية والحوافز المادية وإعطاؤهم الأولوية في الامتيازات المتاحة وفي التنقلات والإعارات والترقيات الأدبية والمادية ومنحهم أقدميات اعتبارية عن عملهم المتميز وتكريم الممتازين منهم في احتفالات عيد العلم أو يوم المعلم ومنحهم شهادات تقدير أو أنواع الواجب والمواطنة الصالحة وغيرها .

أما مبررات الحوافز بالنسبة للتلاميذ فتقوم على أساس واقع المشكلات التعليمية ، وفي مقدمتها صعوبة عملية التعلم وعدم إقبال وانتظام كثير من التلاميذ ولا سيما في المرحلة الابتدائية ، وعزوف عدد كبير منهم عن الدراسة

وتركها كلية مما يترتب عليه ضياع في الجهد والمال . يضاف إلى ذلك عدم توفر المناخ الثقافي والضغط الاجتماعي والحضارية التي تفرض على الفرد بالحاح ضرورة التعليم وتدفعه إليه لا سيما في المناطق الريفية أو المتخلفة . هذا إلى جانب قلة الإمكانيات والتجهيزات والأدوات وقلة عنصر التشويق في المناهج والكتب وعملية التعليم وكل هذه بالطبع عوامل مثبطة للتلاميذ ، ومن هنا تصبح الحوافز عوامل بداية للتغلب على هذه العوامل المثبطة وحفز التلاميذ على التغلب على صعوبات الدراسة ومشكلاتها . وكما سبق أن فعلنا مع أنواع وأساليب الحوافز للمعلمين فإننا سنتبع نفس الطريقة مع التلاميذ أيضا . أما أهم أساليب الحوافز السلبية فهي اللوم والتأنيب والإنذار والفصل والحرمان من الامتيازات والغرامات . أما الحوافز الإيجابية فأهمها مكافأة أوائل الناجحين وإعطاؤهم شهادات تقدير ومنحهم الامتيازات أو تقديم وجبة غذائية أو الإعفاء من الرسوم الإضافية . وهكذا نجد أن للحوافز دورا رئيسيا هاما في الإدارة التعليمية ، ونرجو أن تعطى الاهتمام الذي تستحقه ، وأن تولى مصر والدول العربية عنايتها بوضع أنظمة للحوافز لمؤسساتها التعليمية على أسس علمية مدروسة .