

## دور الدين الإسلامي في نظام دوافع وحوافز العمل لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي دولتي الكويت والأردن دراسة علمية تطبيقية مقارنة

حامد أحمد بدر

قسم إدارة الأعمال - جامعة الكويت

هذه الدراسة هي استكمال للدراسة النظرية السابقة التي نشرت بمجلة السلم المعاصر تحت عنوان «اتجاه اسلامي لدوافع وحوافز العاملين» لنفس الباحث . حيث قدم الباحث في الدراسة الأولى مفهوماً معيناً ومميزاً للفكر الاسلامي في دوافع وحوافز العاملين . وهو في هذه الدراسة يضع ذلك المفهوم النظري في مجال التطبيق ، حيث اختار هيئة التدريس بجامعتي الكويت والأردن كمجتمع الدراسة لاختبار مدى صحة نظرية الدوافع الاسلامية التي استعرضها الباحث في الدراسة الأولى . وكما يتضح بعد قراءة هذا البحث إن مفردات مجتمع الدراسة يرون ويفضلون استخدام نظرية دوافع وحوافز العاملين ذات المفهوم الاسلامي والتي اقترحت بواسطة الباحث . وسوف يبدأ هذا البحث بملخص نظري للمفهوم الاسلامي لدوافع العاملين ، ثم يستعرض الدراسة الميدانية للمفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعات دولتي الكويت والأردن ، وينتهي البحث بخلاصة وتوصيات يقترح الأخذ بها .

موجز للمفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين :

يمكن القول إن دوافع الأفراد هي عبارة عن شعور أو احساس داخلي يحرك سلوك الأفراد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج من نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة . وسيلة إشباع ذلك النقص هي الحوافز التي تعطى للعاملين ، ولذلك فالحوافز هي عبارة عن العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الأفراد . وهذه الحوافز قد تكون مادية ملموسة مثل الأجر ، التأمينات بأنواعها المختلفة ، والمزايا المادية الأخرى ، وقد تكون

غير مادية متمثلة في إيجاد علاقات عمل حسنة ، وفي طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وفي المركز الذي يستمده الفرد من وظيفته . من ذلك نجد أن تحريك أو دفع سلوك الفرد يتحقق اذا كان هناك نقص في حاجة أو حاجات يتحرك السلوك الانساني لاشباعها من خلال حوافز معينة ، وبذلك فحاجات الأفراد وتحديدها هي المولد الأساسي لتحريك ودفع سلوك الأفراد من أجل اشباعها . فما هي تلك الحاجات ؟ وما هو المفهوم الاسلامي لها؟ وهل يضيف الاسلام حاجات أخرى علاوة على الحاجات المحددة بواسطة مفكري الدوافع الغربيين؟ وكيف تعمل نظرية الدوافع الاسلامية؟ وما هو المجال التطبيقي لهذه النظرية؟ وما هي صور الحوافز التي تنسجم مع المفهوم الاسلامي لدوافع العاملين ؟ \*

#### حاجات الأفراد والمفهوم الاسلامي لتلك الحاجات :

من استعراض الباحث للنظريات العديدة عن حاجات الأفراد مثل نظرية ماسلو ، وكليفلاند ، وآدمز ، وهرزبرج ، وفروم ، وبورتر ولولر ، وسكنر ، يمكن القول أن نظريات مفكري الدوافع الغربيين خلصت بأن حاجات الأفراد تتمثل في الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات المركز أو احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . ويجب أن يلاحظ أن هؤلاء المفكرين قد استخدموا مسميات مختلفة لهذه الحاجات ، ولكن يمكن القول أن محتويات تلك الحاجات يمكن أن تقع في الخمس الحاجات هذه . والمفهوم الاسلامي لحاجات العاملين يقبل هذه الحاجات الخمس ولكن مفهومه لكل حاجة منها يختلف عن المفهوم الغربي المادي لها ، كما أنه يضيف حاجة سادسة لم يذكرها مفكرو الغرب في الدوافع وهي حاجة الايمان ، حيث يرى الفكر الاسلامي أن الايمان له دور فعال وحيوي ومهم لتحريك سلوك الأفراد .

المفهوم الاسلامي للحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات التي يحتاجها الانسان من أجل البقاء مثل الحاجة للطعام ، والحاجة للمأوى ، والحاجة للشرب . والحاجة للملبس . وهي أساسية للبقاء ، ولا بد من توافر حد أدنى من تلك الحاجات على الأقل بالنسبة لكل فرد . ويرى المفكرون الغربيون أن تلك الحاجات المادية مهمة للفرد وهي الوحيدة المحركة والمسيطرة على سلوكه وخاصة في حالة نقصها النسبي . وإذا ما وضعت الحاجات في شكل

---

(\*) المراجع المعتمد عليها في إعداد هذا الموجز هي نفسها المراجع التي اعتمد عليها في إعداد البحث التفصيلي عن الاتجاه الإسلامي لدوافع وحوافز العاملين السابق الإشارة إليه . وعموماً سوف توضع هذه المراجع في نهاية هذا البحث مرة أخرى .

تدرج مثل الوضع عند ماسلو فهذه الحاجات تأتي أولاً ، وغالباً ما تكون النقود هي وسيلة إشباع تلك الحاجات وكذلك حاجات الأمن وبعض من الحاجات الأخرى . ذلك هو المفهوم الغربي للحاجات الفسيولوجية . أما المفهوم الاسلامي لتلك الحاجات فهو :

١ - يقبل أن تلك الحاجات ضرورية للانسان ، ولكن بقدر ما هي ضرورية ، فالجانب الروحي مهم أيضاً . ولا بد من التوازن بين الحاجات الفسيولوجية والحاجات الروحية :

﴿ وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله اليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين ﴾ .

( القصص : آية ٧٧ )

٢ - إن إشباع تلك الحاجات من خلال صورها المادية مثل النقود أو العقارات أو خلافه يجب أن يتم في ظل السلوك الاسلامي ، ولا يقابل بالجهود ولكن ينبغي أن يقابل بالشكر لله .

﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾

( النمل : آية ١٩ )

٣ - إن الحاجات الفسيولوجية ليس من الضروري أن تأتي في التدرج أولى الحاجات ، حيث إن الايمان في الاسلام هو الأول في تحريك سلوك الأفراد ، وهو موجه الأفراد في كيفية إشباعهم للحاجات الفسيولوجية وغيرها من الحاجات ، والتاريخ الاسلامي مليء بالحوادث التي تحرك فيها الأفراد المؤمنون بايمانهم بالرغم من النقص الحاد في حاجاتهم الفسيولوجية ، والغزوات والفتوحات الاسلامية الاولى خير دليل على ذلك . وبذلك فالايان يأتي في الدرجة الاولى لحاجات الأفراد المؤمنين ، كما أنه يمكن أن يتحرك سلوك الأفراد بالايمان مع وجود نقص في حياتهم الفسيولوجية ، وليس كما يدعي المفكرون الغربيون أن الحاجات الفسيولوجية هي الوحيدة المحركة للسلوك في حالة نقصها .

المفهوم الاسلامي لحاجات الأمن : يهتم الاسلام بحاجات الأمن ، حتى يكون الفرد آمناً على دخله في الحاضر وفي المستقبل ، ولكن حدود الأمن في الاسلام تتعدى حدود الأمن المادي فقط بل تشمل الأمن النفسي والذي لا يتحقق الا من خلال الايمان بالله . والأمن النفسي يأتي من الشعور الداخلي للفرد بذلك ، وعادة ما يشعر به الأفراد المسلمون المؤمنون .

﴿ وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان ، فكفرت بأنعم الله ، فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون ﴾ .

(النمل : آية ١١٢)

ومن هنا قد يتوافر للفرد مصادر الأمن المادي ، ولكن ينقصه الأمن النفسي الذي لا يأتي إلا من خلال الايمان . كما أن للزكاة دوراً حيوياً في تحقيق الأمن الاجتماعي ، حيث أنها حق للفقراء يؤخذ من الأغنياء وليس منحة منهم .

المفهوم الاسلامي للحاجات الاجتماعية : وهي تتمثل في حاجة الفرد أن يتصل بالآخرين ويكون بينه وبينهم علاقات محبة وصداقة وتعاون ، وكذلك في حاجة الفرد أن يكون عضواً في جماعة أو أكثر . وتوجد صور عديدة في المنظمة لاشباع هذه الحاجات مثل علاقات العمل ، جماعات العمل ، الندوات ، الرحلات ، ... الخ . واشباع تلك الحاجات مقبول وضروري في الاسلام ، ولكن ينبغي أن تكون رابطة الايمان موجودة بين الأفراد ، كما أنه ينبغي أن يتم اشباعها بوسائل مقبولة اسلامياً . كما أن العمل في ظل جماعة أمر ضروري في المفهوم الاسلامي للحاجات الاجتماعية .

﴿ إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون ﴾ .

(سورة الحجرات : آية ١٠)

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

« من خرج من الطاعة ، وفارق الجماعة فمات ، مات ميتة جاهلية . »

(رواه مسلم في كتاب الامارة)

المفهوم الاسلامي لحاجات احترام الذات : كذلك يقبل الاسلام أن يشبع الفرد حاجاته لاحترام ذاته مثلما ذكر مفكرو نظريات الدوافع ، ولكن يختلف معهم في مصدر اشباع احترام الذات والشعور بالمركز . يرى معظم مفكري نظريات الدوافع أن الفرد في حاجة أن يشعر بأنه يؤدي عملاً ذا قيمة وفائدة للغير ، وأن يشعر الغير بأنه قادر على تحمل المسؤولية ، وأنه قادر على أن يعمل أعمالاً تمكنه من الشعور بالاستقلال والتطور والنمو . كما أن الفرد يزداد احترامه لذاته وبواسطة الغير عن طريق كثرة مساعديه أو أتباعه وكثرة مصادر قوته المادية المتمثلة في النقود والممتلكات . بمعنى أن اشباع حاجات احترام الذات تأتي بامتلاك عناصر مادية وكذلك من أفراد آخرين ، وهنا يختلف المفهوم الاسلامي عن مفهوم مفكري نظريات الدوافع ، حيث إن المفهوم الاسلامي يرى ان احترام الذات والشعور بالعزة والكرامة يأتي أولاً بايمان الفرد وشعوره بأن الله يرضى عنه ويقدره ، مع

التسليم بأنه يقبل شعور الفرد بذاته من المصادر المادية الأخرى ومن الغير ثانياً ، ولكن في روح اسلامية تتمثل في الشكر لله والتواضع وعدم التكبر على الآخرين .

﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ﴾ .

( المجادلة : آية ١١ )

﴿ يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم ، إن الله عليم خبير ﴾ .

( الحجرات : آية ١٣ )

﴿ واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين ﴾ .

( الشعراء : آية ٢١٤ )

المفهوم الاسلامي لحاجات تحقيق الذات : وحاجات تحقيق الذات تتمثل في أن يكون الفرد كما ينبغي أن يكون مستغلاً في ذلك قدراته المختلفة في عمله بقدر المستطاع . وهذا أمر مقبول اسلامياً حيث إن كل فرد ينبغي أن يقوم بالعمل الذي يشعر أنه كفاء فيه . قال ﷺ :

« من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله » .

ويرى بعض المفكرين أن الأعمال الصغيرة غير المثراة ، لا تعمل على اشباع حاجات تحقيق الذات وبالتالي يصاب الفرد بالملل والاحباط والعداء للعمل . وحيث إن هناك أعمالاً يصعب فنياً اثراؤها ، فيصعب التغلب على مثل هذه المشاكل ، ولكن المفهوم الاسلامي للعمل يلخص في أن العمل ذو قيمة بصرف النظر عن نوعه ما دام عملاً مشروعاً ، فالعمل نوع من العبادة . كما أن العمل ينبغي أن يكون في ظل ايمان الفرد وفي ظل السلوك الاسلامي المشروع .

﴿ من عمل صالحاً من ذكر وأنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾ .

( النحل : آية ٩٨ )

الايان كدافع للسلوك :

كما وضح لنا أن الايمان له دور فعال في صياغة المفهوم الاسلامي لحاجات الأفراد الفسيولوجية ، الأمن ، الاجتماعية ، احترام الذات ، وتحقيق الذات . كما أن الايمان نفسه يعتبر علاوة على ذلك حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك سلوك الأفراد ، فالفرد

المؤمن يحرك الايمان كثيراً من سلوكه ، كما أن له دوراً فعالاً في تحريك دوافع حماية الوطن الاسلامي ، وفي البناء الاقتصادي والاجتماعي للأمة الاسلامية .

والايمان محرك مستديم للسلوك ، لأنه لا يمكن اشباعه ، فكلما أخذ الفرد منه كلما ازدادت حاجته للمزيد من الايمان ، وبفرض أن الحاجة الناقصة هي المحركة للسلوك ، فهو بذلك محرك مستديم للسلوك .

والايمان يستطيع تحريك سلوك الأفراد ، حتى ولو أن جزءاً من حاجاتهم الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، والحاجات الاجتماعية ، وحاجات احترام وتحقيق الذات غير مشبع . وذلك واقع فعلي لبعض الدول الاسلامية ، حيث إن هناك نقصاً في اشباع بعض الحاجات الفسيولوجية ، ويستلزم الأمر خلق فائض انتاجي لازم لتطور ونمو المجتمع عن طريق دفع الأفراد للعمل وزيادة الانتاجية ، ودافع الايمان يلعب دوراً مهماً في ذلك . كما أن ذلك له واقع تاريخي حيث إن انتشار الدين الاسلامي والفتوحات الاسلامية لم يتم في الغالب الا بواسطة أفراد مسلمين يحركهم دافع الايمان بالرغم من أن حاجاتهم المادية لم تكن مشبعة بدرجة عالية ، كما أن امكانياتهم من ناحية العدد والقوة كانت في الغالب أقل من امكانية وعدد اعدائهم . وكان الايمان هو العنصر الغالب لديهم وانتصروا به .

ودافع الايمان يتمثل في أن نؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر ونؤمن بالقدر خيره وشره . وهناك صفات أساسية يجب توافرها في الأفراد حتى يمكن أن يرتفع لديهم دافع الايمان منها أن يقوم بجميع الأعمال الصالحة ، وتطبيق كتاب الله وسنة رسوله في حياته ، والجهاد بالمال والنفس ، والخضوع الكامل لأوامر الله ونواهيه ، ووجود روح الأخوة لديه وروح التقوى في قلبه ، بالتعاون مع أخيه المسلم ، وحسن الخلق ، وحسن المعاملة ، وشكر الله ، والصبر على البلاء ، ومراعاة حق الله في ماله ، والايمان بالجماعة ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وإقامة الصلاة بخشوع ، وإيتاء الزكاة ، وحفظ الأمانة والبعد عن اللغو .

حوافز تحريك السلوك في المفهوم الاسلامي :

هذه الحوافز موجهة لاشباع النقص في الحاجات الست السابق ذكرها ، وذلك بقصد تحريك سلوك الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة . ويمكن القول أن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الايمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح وجعل الصفات السابق ذكرها للفرد المؤمن واقعاً فعلياً في حياته ، كما أن المجتمع يلعب دوراً آخر في تقوية الحاجة للايمان عن طريق سياسة التعليم ، من خلال الهيئات الدينية ، ومن خلال

صياغة سياسات الدولة الدافعية ، السياسية ، الاقتصادية ، والاجتماعية صياغة اسلامية ، وجعل هذه الصياغة واقعاً فعلياً ملموساً . كما أن المنظمة تستطيع أن تقدم بعض الحوافز التي تحرك الايمان كدافع للسلوك مثل وضع سياسات ادارية في ظل توجهات الاسلام ، وانشاء أماكن للصلاة والسماح بالصلاة اثناء العمل ، وأخذ السلوك الاسلامي الممكن قياسه كأحد عناصر تقييم كفاءة العاملين ، وتشجيع محاضرات التوجيه الديني ، وبعض المكافآت المادية ذات الطابع الديني مثل انشاء مكتبات اسلامية ، ومراعاة حد أدنى من السلوك الاسلامي عند الاختيار والتعيين .

أما الحاجات الخمس الأخرى وهي الفسيولوجية ، الأمن ، الاجتماعية ، احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات فيمكن القول أن الحوافز التي توجه لاشباعها هي الأجر النقدي ، مكافآت ، مشاركة في الأرباح ، تأمين صحي ، المعاشات ، العلاوات ، الترقية ، خدمات مثل السكن والمواصلات ووجبات غذائية ، ساعات عمل مناسبة ، أوقات راحة ، خطابات تقدير ، رحلات ، نشاط رياضي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، زيادة الترابط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية ، احترام الذات من خلال العمل وخلال الايمان ، واثراء الوظيفة حتى تشبع المستوى الأعلى من الحاجات مثل حاجات تحقيق الذات وحاجات احترام الذات .

ويشترط عند تصميم نظام الحوافز :

- ١ - العدل في دفع الحوافز حيث تختلف باختلاف مسئوليات الوظيفة وباختلاف انتاجية العاملين .
- ٢ - أن يقدم للعاملين تشكيلة الحوافز التي يرغبون فيها والتي لها تأثير على سلوكهم بما في ذلك الحوافز التي تحرك دافع الايمان .
- ٣ - أن لا يكون هناك فارق زمني كبير بين الأداء ( العمل ) والحصول على حوافز العمل وأقترح ألا تزيد عن أسبوعين .
- ٤ - أن تساعد الادارة العاملين على الأداء المرتفع بازالة العقبات التي تحول دون ذلك .

نموذج مقترح لدوافع وحوافز العاملين في المفهوم الاسلامي :

من استعراض الباحث للمفهوم الفكري الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين والذي سبق ذكره ، يمكن له أن يقترح النموذج التالي لدوافع وحوافز العاملين . ويتبين من النموذج الآتي :

- ١ - إن هناك ست حاجات للأفراد هي حاجات الايمان ، والحاجات الفسيولوجية ،

وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات. وحاجات الايمان لها تأثير فعال على الخمس الحاجات الأخيرة.

٢ - النقص في هذه الحاجات سوف يؤدي إلى سلوك معين بقصد اشباعها (بافتراض أنه العمل)، وفعالية هذا السلوك لا تتأثر فقط بالحاجات ولكن بقدرات الفرد العقلية والجسدية، وتتأثر أيضاً بأدراكه أن هذا السلوك الذي سيؤدي إلى انتاجية معينة سوف يترتب عليه الحصول على حوافز مرغوبة لديه، ويتأثر أيضاً بمستوى رضائه عن العمل المترتب على حصوله على حوافز معينة.

٣ - اذا تحرك سلوك الفرد سوف يؤدي ذلك إلى مستوى اداء معين، وذلك المستوى يؤثر فيه مساعدة الادارة للعاملين في ازالة أي عقبات خارجة عن سلطات العاملين في سبيلهم الى تحقيق ذلك المستوى من الاداء.

٤ - حتى يتكرر السلوك لا بد أن يتبع مستوى الاداء المحقق بحصول الفرد على حوافز معينة ويشترط فيها العدالة وسرعة حصول الفرد عليها بعد تحقيقه مستوى الاداء المطلوب.

٥ - اذا حصل الفرد على تلك الحوافز العادلة والمقبولة في نظره والتي يرى أنها مرتبطة بضرورة تحقيق سلوك معين، سوف يعمل الفرد على تكرار ذلك السلوك حتى يحصل على تلك الحوافز المرغوبة مرة ثانية.

وسوف نتقل الآن لمناقشة مدى وجود هذا المفهوم في الواقع التطبيقي للأفراد في منظمتين من المنظمات.

### الدراسة الميدانية للمفهوم الإسلامي لدوافع وحوافز أعضاء هيئة التدريس بجامعة دولتي الكويت والأردن

هذه الدراسة تمت على مجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بدولة الكويت والجامعة الأردنية بعمان - دولة الأردن. وسوف نبدأ الدراسة بتحديد الغرض من الدراسة الميدانية، ثم نحدد افتراضات الدراسة وطريقة البحث، ونقدم عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم ننتهي بخلاصة وتوصيات للدراسة.

الغرض من الدراسة :

هو معرفة مدى وجود المفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين في الواقع التطبيقي،

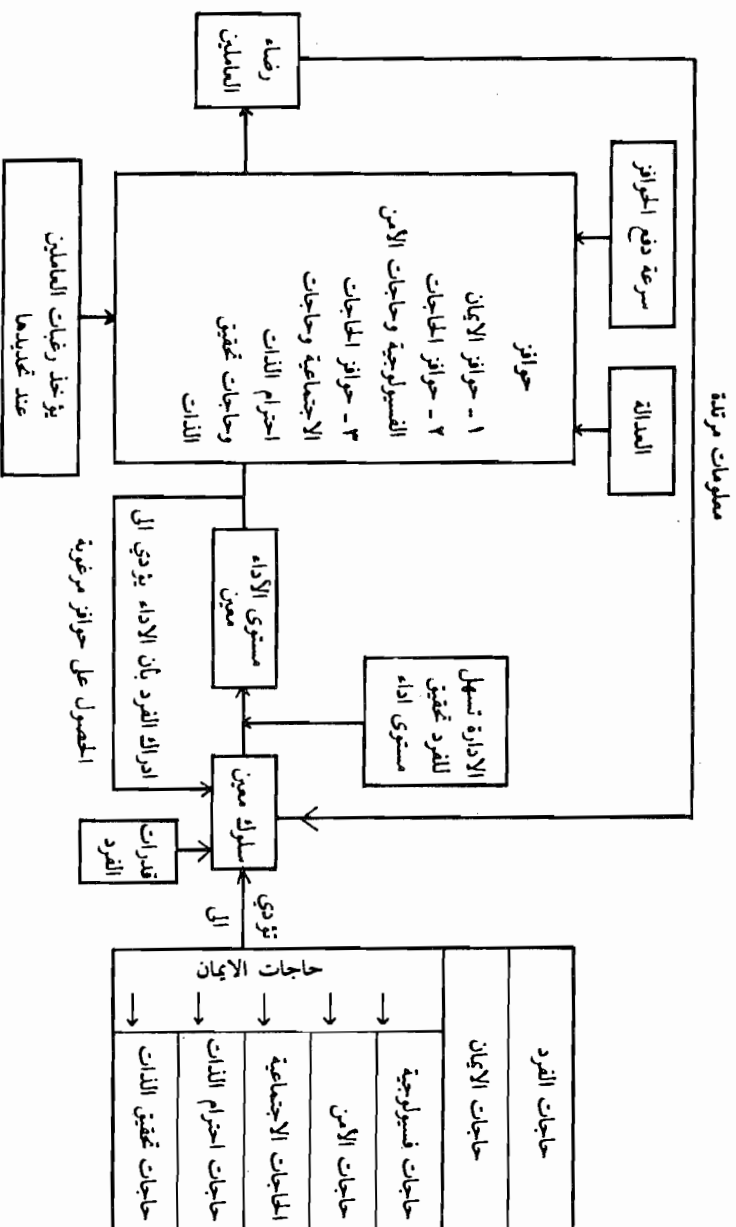
ويظهر ذلك في معرفة دور الايمان في دفع سلوك الأفراد لزيادة انتاجيتهم ، وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة . كما أنه يظهر أيضاً في معرفة تأثير الايمان في التحديد الدقيق لحاجات الأفراد الفسيولوجية ، وحاجات الأمن ، والحاجات الاجتماعية ، وحاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . كما أن الدراسة تهدف الى معرفة مدى قبول مجتمع الدراسة لبعض الحوافز ذات الطابع الاسلامي علاوة على الحوافز التي عادة ما تعطى إلى معظم العاملين من أجل تحريك سلوكهم ومن أجل رفع الانتاجية .

#### افتراضات الدراسة :

حتى يتحقق الغرض من الدراسة وضع الباحث الافتراضات التالية :

- ١ - في مجتمع ذي نظام اسلامي ، غالباً ما يدفع الأفراد لأداء أعمالهم عن طريق حوافز روحية بالدرجة الأولى وحوافز مادية بالدرجة الثانية ، أو على أساس النوعين من الحوافز بدرجة متوازنة على الأقل .
- ٢ - في مواقف التحدي الأساسي في الأمة مثل محاولة القضاء على التخلف ، مقاومة معتد ، أو تحرير أرض غالباً ما يتحرك سلوك الأفراد بدافع الايمان بالدرجة الأولى ثم الدوافع المادية وحياسة التكنولوجيا بالدرجة الثانية أو بالنوعين بدرجة متوازنة على الأقل .
- ٣ - أن الايمان له دور مهم في تحريك سلوك الأفراد في حالة نقص اشباع الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . وليس النقص في اشباع تلك الحاجات هو المحرك الوحيد لسلوك الأفراد .
- ٤ - إن تحقيق اشباع مرتفع لحاجة الفرد للأمن لا يتحقق فقط بتوفير الضمانات المادية للحاضر والمستقبل ، بل الايمان أيضاً أساسي حتى يتحقق الأمن النفسي علاوة على الأمن المادي .
- ٥ - في محاولة للمنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية عن طريق العمل الجماعي ، النوادي ، الرحلات ، الحفلات ، الاجتماعات . الخ ، ينبغي أن يتم ذلك في ظل تعاليم الاسلام .
- ٦ - إنه في محاولات المنظمة لاشباع حاجات احترام الذات للفرد ، غالباً لا يتحقق ذلك فقط عن طريق تقديم الوسائل المادية الملموسة مثل فرص الترقى ، العمل في وظيفة

# نموذج مقترح للمفهوم الاسلامي لنظام دوافع وحواجز العاملين



ذات احترام من الآخرين ، زيادة ممتلكاته ومصادر قوته ، وزيادة تأثيره على الآخرين . الخ ، بل ينبغي أن يلعب الايمان دوراً أساسياً في ذلك حيث إنه مصدر جوهري لاحترام الفرد لذاته .

٧- إن الفرد الذي يتخذ الصور المادية فقط من وسائل اشباع حاجات احترام الذات ، غالباً ما يشعر بالتعالي والتكبر على الغير ويضع حواجز بينه وبينهم .

٨- إن الايمان يعتبر دافعاً لسلوك الأفراد بدرجة قوية ، لذلك ينبغي تقويته لدى الأفراد ، وذلك بجانب العمل على اشباع حاجات الأفراد الفسيولوجية وحاجات الأمن ، والحاجات الاجتماعية ، وحاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات .

٩- بافتراض أن الحاجات المشبعة لا تلعب دوراً أساسياً في دفع السلوك كما يرى ماسلو ، وبافتراض أن حاجات الأفراد الفسيولوجية وحاجات الأمن مشبعة بدرجة كلية ، وكذلك بافتراض أن هناك اشباعاً بدرجة عالية لحاجاتهم الاجتماعية وحاجات احترام وتحقيق الذات ، فانه يلزم حتى يمكن الاستمرار في دفعهم للعمل أن تقوي دافع الايمان لديهم مع تكرار اشباع تلك الحاجات .

١٠- إن غالبية مفردات مجتمع الدراسة توافق بدرجة مرتفعة على استخدام بعض حوافز تقوية الايمان في المنظمة بجانب الحوافز التقليدية الأخرى . ومن أمثلة حوافز تقوية الايمان اعطاء وقت للصلاة اثناء العمل ، أخذ السلوك الاسلامي كأحد عناصر تقييم الأداء ، استخدام بعض آيات القرآن لتحفيز الأفراد على العمل ، وتقديم بعض الحوافز المادية الأخرى ذات الطابع الاسلامي مثل تغطية تكاليف مكتبة اسلامية على سبيل المثال . أما الحوافز التقليدية فهي الأجر ، ترقية ، علاوات ، تأمينات ، علاقات انسانية حسنة ، وظيفة مثرة . الخ .

#### طريقة البحث :

مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة هو أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بدولة الكويت ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية في عمان بالملكة الأردنية الهاشمية . وقد اختير أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة . وذلك لتأثيرهم على العملية التعليمية وكذلك لتأثيرهم على خريجي الجامعات الذين هم أساس القوة العاملة المثقفة والمؤثرة في المجتمع . وقد بلغ العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ٥٣٢ عضو هيئة تدريس وذلك بعد استبعاد أعضاء هيئة التدريس غير المسلمين لأن البحث موجه عن دور الدين الاسلامي في دوافع وحوافز العاملين . وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت

موزعون على كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ، كلية الهندسة ، كلية الحقوق والشرعية ، كلية التربية ، كلية العلوم ، وكلية الآداب . وبلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية ٢٣٤ مفردة موزعين على كلية الآداب ، كلية التجارة ، كلية العلوم ، كلية الشرعية ، كلية الزراعة ، كلية التربية ، كلية الهندسة ، وكلية الحقوق . وقد تم الحصول على اطار مجتمع هيئة التدريس بجامعة الكويت من ادارة شئون هيئة التدريس بالجامعة . أما اطار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية فتم الحصول عليه من واقع آخر هو كتالوج للجامعة الأردنية (١٩٨١) . وقد تم تعديل الاطارين باسقاط أعضاء هيئة التدريس غير المسلمين من الاطارين .

العينة: لقد أخذت عينة عشوائية طبقية بسيطة . حيث حصر عدد أعضاء هيئة التدريس لكل كلية وأخذت عينة عشوائية بواقع ٢٥٪ من العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس لكل كلية ، وقد أضيف لذلك ١٠٪ من عدد كل كلية احتياطي ، حيث يستخدم في حالة عدم رد بعض أعضاء هيئة التدريس . والجدول رقم ١ يظهر عدد مفردات المجتمع والعينة موزعة حسب الجامعة والكلية . وتبين من ذلك الجدول أن مجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت هو ٥٣٢ ، وأن مفردات العينة (١٤٤ مفردة بواقع ٢٥٪ من عدد مفردات المجتمع . وأن مفردات العينة (١٤٤ مفردة) موزعين على الكليات حسب نسبة أعضاء هيئة التدريس في الكلية على العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس . وقد اختير عدد مفردات عينة كل كلية عشوائياً باستخدام الجداول العشوائية . وأن عدد مفردات مجتمع هيئة التدريس بالجامعة الأردنية هو ٢٣٤ مفردة ، اختيرت عينة منهم بواقع ٢٥٪ من العدد الكلي . ووزع هذا العدد على أساس نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس لكل كلية إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس ، ثم تم اختيار مفردات العينة في كل كلية باستخدام الجداول العشوائية . ومن جدول ١ تبين أن مفردات العينة هو ٥٩ مفردة ، واختيرت ٢٦ مفردة كاحتياطي .

وقد كانت نسبة الردود لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت مرتفعة حيث أمكن جمع بيانات من ١٤٤ مفردة بواقع ١٠٠٪ من حجم العينة المتوقع . ويرجع السبب في ارتفاع تلك النسبة إلى الاتصالات الشخصية والمتابعة في جمع البيانات وتكرار المرور على أعضاء هيئة التدريس عدة مرات لجمع قوائم الاستقصاء . أما نسبة الردود في الجامعة الأردنية فبلغت ٥٢٪ بواقع ٣٠ مفردة . وهي وإن كانت منخفضة ولكن مقبولة احصائياً . وقد حاول الباحث زيادة العدد بقدر الامكان عن طريق اعادة الاتصال الشخصي مرتين مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية .

جدول ١

العدد الكلي للمجتمع ، مفردات العينة ، الردود الصحيحة بالنسبة لاعضاء هيئة التدريس  
بجامعة الكويت والجامعة الأردنية

| جامعة الكويت                        |                    |                            |                    | الجامعة الأردنية   |                             |                            |                           |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| الكلية                              | عدد مفردات المجتمع | عدد مفردات العينة المختارة | عدد الردود الصحيحة | عدد مفردات المجتمع | عدد الردود الصحيحة المختارة | عدد مفردات العينة المختارة | عدد مفردات الردود الصحيحة |
| الآداب                              | ١٦٢                | ٥٣                         | ( ٣٦,٨ % )         | ٧١                 | ١٨                          | ٨                          | ( ٢٦,٧ % )                |
| التجارة                             | ١٠٠                | ٢٤                         | ( ٣٣,٧ % )         | ٢٩                 | ٧                           | ٣                          | ( ١٠ % )                  |
| الهندسة                             | ٥٥                 | ١٤                         | ( ٩,٧ % )          | ١٧                 | ٤                           | ٢                          | ( ٦,٦ % )                 |
| الحقوق                              | ٤٤                 | ٦                          | ( ٤,٢ % )          | ٣٢                 | ٩                           | ٦                          | ( ٢٠ % )                  |
| الشريعة                             |                    |                            |                    |                    |                             |                            |                           |
| التربية                             | ٣٩                 | ١٨                         | ( ١٢,٥ % )         | ٣٠                 | ٧                           | ٣                          | ( ١٠ % )                  |
| العلوم                              | ١٣٢                | ٢٩                         | ( ٢٠,١ % )         | ٥٥                 | ١٤                          | ٨                          | ( ٢٦,٧ % )                |
|                                     | ٥٣٢                | ١٤٤                        |                    | ٢٣٤                | ٥٩                          | ٣٠                         |                           |
| حجم مجتمع الدراسة = ٥٣٢ + ٢٣٤ = ٧٦٦ |                    |                            |                    |                    |                             |                            |                           |
| حجم العينة = ١٤٤ + ٣٠ = ١٧٤ مفردة . |                    |                            |                    |                    |                             |                            |                           |

وسيلة جمع البيانات : صمم الباحث قائمة استقصاء لغرض دراسة صحة أو عدم صحة افتراضات البحث . وهي مرفقة بملحق هذا البحث ( ملحق ب ) .

كيفية جمع البيانات وتصنيفها : تم جمع البيانات عن طريق الاتصال المباشر بمفردات العينة سواء في جامعة الكويت أو الجامعة الأردنية ، حيث تم مقابلتهم شخصياً وتركزت لهم قائمة الاستقصاء لمدة تقترب من أسبوعين ، ثم جمعت القوائم منهم شخصياً وهناك بعض مفردات العينة تردد عليهم القائمون بجمع البيانات أكثر من مرة بعد انقضاء الأسبوعين . وبعد جمع القوائم تم مراجعتها واستبعاد قائمتين ثبت أنها غير صالحتين . ثم أعدت قوائم الكمبيوتر حيث استخدم كمبيوتر جامعة الكويت لتصنيف البيانات والحصول على الجداول الاحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة .

## بيانات وصفية عن مجتمع الدراسة :

يظهر جدول ١ أن الحجم الكلي لمجتمع الدراسة هو ٧٦٦ عضو هيئة تدريس منهم ٥٣٢ عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت ، ٢٣٤ عضو هيئة تدريس بجامعة الأردن . وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع جامعة الكويت من ١٤٤ عضو هيئة تدريس ، وعينة عشوائية طبقية أخرى من مجتمع جامعة الأردن وهي ٥٩ مفردة . وكانت نسبة الردود ١٠٠٪ . بالنسبة لعينة جامعة الكويت وحوالي ٥٢٪ . بالنسبة لعينة جامعة الأردن . وهذه العينة موزعة توزيعاً نسبياً على الكليات حسب عدد هيئة التدريس بالكلية إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس . والعينة موزعة على كليات الآداب ، التجارة ، الهندسة ، الحقوق والشريعة ، التربية والعلوم في كل من الجامعتين .

ويظهر جدول ٢ توزيع مفردات العينة حسب الجنسية، حيث يظهر أن نسبة أعضاء هيئة التدريس ذوي الجنسية المصرية تصل إلى ٣٥,٦٪ يليها ذوو الجنسية الكويتي ٢١,٣٪ . ويليهما ذوو الجنسية الأردنية ١٤,٤٪ ، وهذه النسب احتسبت بالنسبة لحجم العينة ككل . أما في جامعة الكويت فالمصريون يمثلون ٤٢,٤٪ ، والكويتيون يمثلون ٢٥,٧٪ . ثم العرب الآخرون من هيئة التدريس يمثلون ١٩,٤٪ والأردنيون بجامعة الكويت يمثلون ٣,٥٪ . أما في الجامعة الأردنية ، فيمثل ذوو الجنسية الأردنية ٦٦,٧٪ يليهم الفلسطينيون حيث يمثلون ٢٠٪ ، ثم المصريون ويمثلون ٣,٣٪ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، من ذلك نلاحظ بوجه عام أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الجنسية المصرية ، والكويتية ، والأردنية لهم الغلبة العددية .

## نتائج الدراسة الميدانية

تظهر نتائج الدراسة في الجداول من جدول ٣ إلى جدول ١٢ . وهذه الجداول العشر هي جداول معدة من أكثر من ٦٠ جدولاً ظهرت في نتائج الكمبيوتر لهذه الدراسة . وكل جدول من هذه الجداول يظهر نتائج مرتبطة بأحد افتراضات البحث ويتضمن بيانات بالنسبة لجميع أعضاء هيئة التدريس ، أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأردن . وهذه النتائج خلاصة لاجابات الاسئلة الموجودة بقائمة الاستقصاء المستخدمة في هذا البحث (ملحق البحث) . ويمكن القول إن النتائج التي أمكن الحصول عليها هي :

- نوع الخوافز التي تدفع سلوك الأفراد في مجتمع ذي نظام اسلامي : هل هذه الخوافز حوافز فسيولوجية أو حوافز ايمانية أو الاثنان بدرجات متفاوتة أو بدرجة متساوية ، وهي

نتائج للسؤال رقم ١ . وتظهر نتائج الاجابة على هذا السؤال في جدول رقم ٣ . وهذا الجدول يختبر صحة أو عدم صحة الفرض رقم ١ .  
تحديد أي نوع من الدوافع الأكثر فاعلية في تحريك سلوك هيئة التدريس في مواقف التغيير الوطني الجذري أو مواقف الدفاع عن المجتمع . وقد وجه السؤال رقم ٢ والسؤال رقم ٨ وتظهر نتائج السؤالين في الجدول رقم ٤ . ونتائج هذا الجدول تختبر صحة أو عدم صحة الافتراض رقم ٢ .

#### جدول ٢

تكرارات عينة اعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية

| الجنسية           | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|-------------------|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                   | تكرارات     | نسب   | تكرارات      | نسب   | تكرارات          | نسب   |
| عربي كويتي        | ٣٧          | ٢١,٣  | ٣٧           | ٢٥,٧  | -                | -     |
| عربي أردني        | ٢٥          | ١٤,٤  | ٥            | ٣,٥   | ٢٠               | ٦٦,٧  |
| عربي فلسطيني      | ١١          | ٦,٣   | ٥            | ٣,٥   | ٦                | ٢٠    |
| عربي مصري         | ٦٢          | ٣٥,٦  | ٦١           | ٤٢,٤  | ١                | ٣,٣   |
| جنسيات عربية أخرى | ٢٨          | ١٦,١  | ٢٨           | ١٩,٤  | -                | -     |
| غير عربي مسلم     | ٤           | ٢,٣   | ٤            | ٢,٨   | -                | -     |
| لم يحدد جنسيته    | ٧           | ٤, -  | ٤            | ٣,٨   | ٣                | ١٠    |
| المجموع           | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

- تحديد أيها المحرك للسلوك ، هل النقص في الحاجات عند اعضاء هيئة التدريس أو الايمان أو كلاهما بدرجات متفاوتة أو بدرجة متساوية . ويقصد بالنقص في الحاجات النقص في الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، حاجات تحقيق الذات . والنتائج الموجودة في جدول ٥ هي نتائج

للإجابات عن الأسئلة ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ في قائمة الأسئلة (ملحق البحث) . وهي موجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٣ .

- تحديد وسائل اشباع حاجات الأمن : هل هي عن طريق توفير الامكانيات المادية أو عن طريق الأمن النفسي الذي يتحقق بالايان أو الاثنين بدرجات متساوية أو متفاوتة . وتظهر تلك النتائج في جدول رقم ٦ ، وهي عبارة عن نتائج للإجابة عن السؤال رقم ٩ وموجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٤ .

- تحديد وسائل اشباع الحاجات الاجتماعية : وتظهر نتائج ذلك في الجدول رقم ٧ وهي عبارة عن اجابة للسؤال رقم ١٠ في قائمة الاستقصاء . ونتائج هذا السؤال موجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٥ .

- وسائل اشباع حاجات احترام الذات : وجدول رقم ٨ يظهر هل هذه تتمثل في الوسائل المادية أو الإيمانية أو كليهما بدرجات متساوية أو متفاوتة . والنتائج عبارة عن اجابة للسؤال رقم ١١ ، وموجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٦ .

- طبيعة سلوك الأفراد في حالة الاعتماد على الوسائل المادية فقط في اشباع حاجات احترام الذات : وتظهر النتائج في جدول رقم ٩ ، وهي عبارة عن اجابة للسؤال رقم ١٢ ، وموجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٧ .

- أهمية دور الايمان في تحريك السلوك بجانب اشباع الحاجات الفسيولوجية ، الأمن ، الاجتماعية ، احترام وتحقيق الذات كدوافع أخرى للسلوك : ونتائج ذلك تظهر في الجدول رقم ١٠ ، وهي اجابة للسؤال رقم ١٣ ، وموجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٨ .

- دور الايمان في تحريك السلوك في حالة الاشباع للحاجات الأخرى بدرجة مرتفعة : وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في جدول رقم ١١ ، وهي نتيجة للإجابة عن السؤال رقم ١٤ ، وهي موجهة لاختبار صحة الافتراض رقم ٩ .

- مدى قبول الأفراد لبعض الخوافز ذات الطابع الاسلامي علاوة على أنواع الخوافز الأخرى المقدمة : ونتائج ذلك تظهر في الجدول رقم ١٢ ، وهي نتيجة للإجابة عن الأسئلة ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، وهي موجهة لاختبار مدى صحة الافتراض رقم ١٠ .

## تحليل نتائج الدراسة

سوف يحلل الباحث نتائج الدراسة . وهذا التحليل موجه لمعرفة مدى صحة الافتراضات التي اقترحها الباحث لتقديم مفهوم اسلامي لنظرية دوافع وحوافز العاملين . وإذا ثبت صحة هذه الافتراضات في المجال التطبيقي ، يعني ذلك أن مفهوم الباحث لنظرية دوافع وحوافز العاملين الاسلامية ليست مقبولة نظرياً فقط ولكن مقبولة واقعياً ويمكن تطبيقها في المنظمات بأشكالها المختلفة . واليك تحليلاً لأهم خصائص المفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين .

دور الايمان كحافز روحي في دفع سلوك الأفراد :

يفترض هذا البحث أن المفهوم الاسلامي لحوافز العاملين لا يقصر تلك الحوافز في الصور المادية لها مثل الأجور ، العلاوات ، تأمينات ، مركز .. الخ ولكن لا بد من استخدام الايمان كحافز مهم وأساسي في تحريك سلوك الأفراد . وقد وضع الباحث الافتراض التالي لاختبار ذلك :

« في مجتمع ذي نظام اسلامي ، غالباً ما يدفع الأفراد لأداء أعمالهم عن طريق حوافز روحية ايمانية بالدرجة الأولى وحوافز مادية بالدرجة الثانية ، أو على أساس النوعين من الحوافز بدرجة متوازنة على الأقل » .

جدول ٣ يظهر أنه بالنسبة لمجتمع هيئة التدريس في الجامعتين ٤٦,٣ ٪ من أعضاء هيئة التدريس يرى أن الأفراد يدفعون في أداء أعمالهم بحوافز ايمانية بالدرجة الأولى وحوافز مادية بالدرجة الثانية ، وأن ٤١,٤ ٪ منهم يرون أن الأفراد يدفعون لكل من الحوافز المادية والروحية الايمانية بدرجة متساوية . بمعنى أن حوالي ٨٧,٤ ٪ يرون أن الحوافز الايمانية الروحية لها دور ملموس في حفز الأفراد . بينما ٦,٣ ٪ فقط يرون أن الحوافز المادية فقط هي المحركة لسلوك الأفراد . وبالنسبة لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ٨٨,٢ ٪ منهم يرون أن الايمان له دور أولي أو دور متساو مع الحوافز المادية في تحريك سلوك الأفراد . وكذلك نفس الوضع بالنسبة لاعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية حيث يرى ٨٣,٤ ٪ أن الايمان له دور أولي أو متساو مع الحوافز المادية في تحريك سلوك الأفراد .

من هنا لا يمكن القول أن الحوافز المادية التي تأخذ صور أجر نقدي ، علاوات ، تأمينات ، مزايا عينية .. الخ أنها المحرك الأساسي لسلوك الأفراد كما ترى نظريات الفكر الغربي في الدوافع ، ولكن الحوافز الايمانية أو الروحية لها دور أولي ومهم مع هذه الصور

المذكورة من الحوافز المادية . ومن هذا التحليل يمكن قبول الفرض السابق ذكره ، وهو فرض رقم ١ في هذا البحث .

### الدوافع المطلوبة من أجل النمو الاقتصادي الجذري أو مقاومة معتد:

يثار جدال أحياناً حول كيفية حفز الأفراد للعمل بفاعلية وحول كيفية تحريك روح التحدي التي أحياناً تكون مطلوبة من أفراد المجتمع لمقاومة ضغوط اقتصادية خارجية أو مقاومة احتلال قائم أو عدو متوقع . فهناك من يرى أنه لا بد من توفير الامكانيات المادية واستخدام التكنولوجيا أولاً وقبل كل شيء ويرى فيها الوسائل الوحيدة للنهوض بالمجتمع اقتصادياً وتحريك سلوك الأفراد ، وهناك من يرى ضرورة تقوية السلوك الديني لدى الأفراد وتقوية العقيدة الاسلامية ووضعها موضع التنفيذ الشامل وبذلك يقوى ايمان الأفراد ، وذلك مع الامكانيات والتكنولوجيا المتاحة ، وذلك يكون كفيلاً بالنهوض بالمجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وكفيلاً بالتصدي لأي تحد خارجي ضد مصلحة المجتمع ، ويرون أن الرأي الأخير سوف يؤدي إلى خلق نسبة اضافة أكبر للاقتصاد القومي . كما أنه ثبت تاريخياً أن الرأي الأخير كان وسيلة للرخاء والنهوض في جميع الميادين لحقبة ليست قصيرة من الزمن في مجتمعاتنا الاسلامية . وقد وضع الباحث الافتراض التالي لاختبار صحة أي الرأيين أكثر قبولاً عند مجتمع هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية .

« في مواقف التحدي الأساسي في الأمة مثل محاولة القضاء على التخلف ، مقاومة معتد ، أو تحرير أرض غالباً ما يتحرك سلوك الأفراد بدافع الايمان بالدرجة الأولى ثم الدوافع المادية وحيازة التكنولوجيا بالدرجة الثانية أو بالتويعين بدرجة متساوية على الأقل » .

ولاختبار صحة هذا الافتراض وجه السؤال الثاني والسؤال الثامن لمفردات مجتمع هيئة التدريس . وجدول ٤ يظهر أن ٥٤,٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين يرون ضرورة الاعتماد على الايمان بالدرجة الأولى والدوافع المادية بالدرجة الثانية ، وأن ٣٣,٣ ٪ يرون أن كلاً من دافع الايمان والدوافع المادية الأخرى متساويان بينما ٦,٩ ٪ يرون الاعتماد على الدوافع المادية بالدرجة الأولى والايمان بالدرجة الثانية . وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يرى ٥٢,٨ ٪ منهم ضرورة الاعتماد على الايمان بالدرجة الأولى والدوافع المادية بالدرجة الثانية ، و٣٤ ٪ يرون أن النوعين من الدوافع ضروريان بدرجة متساوية ، في حين أن ٦,٩ ٪ يرون ضرورة الاعتماد على الدوافع المادية بالدرجة الأولى والايمان بالدرجة الثانية . ويرى ٦٣,٣ ٪ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الاعتماد على الايمان بالدرجة الأولى والدوافع المادية بالدرجة الثانية ، ويرى ٣٠ ٪ ضرورة

استخدامهم بدرجة متساوية ، في حين أن ٦,٧ ٪ فقط يرون الاعتماد على الدوافع المادية بدرجة أولية ودوافع الايمان بدرجة ثانوية .

وعند سؤال أعضاء هيئة التدريس عن وسيلة مقاومة التحدي الأجنبي أو وسيلة مقاومة معتد أو تحرير أرض محتلة ، هل ينبغي الأخذ بأسباب التكنولوجيا فقط لمقاومة ذلك التحدي ، وهي غالباً غير متاحة كلها ، أم ينبغي تقوية دوافع الايمان والأخذ بأسباب القوة التكنولوجية معاً . وكما يظهر من جدول ٤ نجد أن ٤٦ ٪ من أعضاء هيئة التدريس يرون أنه من الضروري تقوية دافع الايمان في قلوب الأفراد أولاً ، ثم الأخذ بأسباب القوة التكنولوجية ثانياً ، كما أن ٤٤,٣ ٪ منهم يرون ضرورة الأخذ بالاثنتين بدرجة متساوية ، في حين أن ٤ ٪ فقط من أعضاء هيئة التدريس يرون الاعتماد على القوة التكنولوجية فقط . بمعنى أن وسيلة الايمان مطلوبة بنسبة ٩٠,٣ ٪ سواء بدرجة أولى أو بدرجة متساوية . وبالنظر إلى النسب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية نجدها تقترب منالنسب الخاصة بمجتمع الدراسة من الجامعتين معاً . من هذا التحليل يمكن القول بأن الافتراض الذي وضع لذلك قبل في الدراسة .

دور الايمان في تحريك سلوك الأفراد عند نقص إشباع الحاجات الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، احترام الذات، وتحقيق الذات:

يرى بعض المفكرين كما سبق أن ذكر الباحث أن النقص في الحاجة هو المحرك الوحيد للسلوك ، ولم يذكروا تقريباً سوى الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . ويرى الباحث أنه بفرض نقص الاشباع في هذه الحاجات فإن الايمان يظل محركاً أساسياً لسلوك الأفراد ، وليس نقص الاشباع في هذه الحاجات فقط . وقد وضع الافتراض التالي :

« إن الايمان له دور مهم في تحريك سلوك الأفراد في حالة نقص اشباع الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات ، وليس النقص في اشباع تلك الحاجات هو المحرك الوحيد لسلوك الأفراد » .

وبالنظر إلى جدول ٥ نجد الآتي :

١ - بالنسبة لمحرك السلوك في حالة النقص في اشباع الحاجات الفسيولوجية:

وهذه الحاجات تعتبر حاجات أساسية لبقاء الفرد مثل الحاجة إلى المأكل ، والمشرب والملبس ، والمأوى . وبالرغم من ذلك نجد أن ٤٢ ٪ من مفردات المجتمع يرون أن

النقص في اشباع هذه الحاجات هو المحرك الوحيد . وحوالي ٥٤,٥ ٪ يرون أن الايمان له دور ملموس في تحريك سلوك الأفراد بالرغم من النقص في اشباع الحاجات الفسيولوجية حيث إن ١٠,٩ ٪ يرون أن النقص في الحاجة أولاً والايمان ثانياً محركان للسلوك ، وأن ٢١,٨ ٪ يرون أن كليهما مطلوب ولكن الايمان له الأولوية ، وأن ١٨,٤ ٪ يرون أن كليهما محركان للسلوك بدرجة متساوية . وبالنسبة لهيئة التدريس بجامعة الكويت يرى ٤٨,٦ ٪ منهم أن للايمان دوراً مهماً في تحريك سلوك الأفراد وذلك مع وجود دور النقص في الحاجات الفسيولوجية ، بينما ٤٧,٩ ٪ منهم يرون أن النقص في الحاجات الفسيولوجية هو المحرك الوحيد . في حين أن ٨٣,٤ ٪ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية يرون أن الايمان له دور مهم بجانب النقص في الحاجات الفسيولوجية في تحريك سلوك الأفراد . من ذلك نجد أنه في حالة النقص في اشباع الحاجات الفسيولوجية ، يصبح النقص في تلك الحاجة وكذلك الايمان هما معاً المحركان للسلوك .

٢ - بالنسبة للمحرك السلوك في حالة نقص اشباع حاجة الأمن :

يظهر جدول ٥ أن ٢٠,٧ ٪ فقط من أعضاء هيئة التدريس يرون أن النقص في اشباع حاجة الأمن هي المحرك الوحيد للسلوك ، في حين أن حوالي ٧٦,٤ ٪ ( ١٦,٨ + ٣,٤ + ٣٦,٢ + ١٩,٠ ) يرون أن للايمان دوراً مهماً في تحريك سلوك الأفراد في حالة نقص اشباع حاجات الأمن . وبالنظر الى النسب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية نجدها تقترب من نسب مجتمع الدراسة . وبالتالي نستنتج أن الايمان له دور مهم مع النقص في حاجة الأمن في تحريك سلوك الأفراد لاشباع ذلك النقص .

٣ - بالنسبة للمحرك السلوك في حالة نقص اشباع الحاجات الاجتماعية :

جدول ٥ يظهر أن ٧٠,٢ ٪ من ( ١٦,٨ + ٣١,٦ + ٢١,٨ ) من هيئة التدريس يرون أن الايمان له الدور الوحيد أو الأول أو الدور المتساوي مع النقص في الحاجات الاجتماعية في تحريك السلوك ، في حين أن ١٧,٨ ٪ فقط يرون أن النقص في تلك الحاجة هو المحرك الوحيد للسلوك . والنسب بالنسبة لهيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية تظهر أن ما يقرب من ٧٥ ٪ من أعضاء هيئة التدريس لكل جامعة يرون أن الايمان له دور ملموس وأولي في تحريك سلوك الأفراد في حالة نقص اشباع الحاجات الاجتماعية وذلك من أجل اشباعها .

#### ٤ - بالنسبة لمحرك السلوك في نقص حاجات احترام الذات:

أيضاً نجد أن ٦٣,٢٪ من أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة يرون أن للايمان الدور الوحيد (١٥,٥٪) والدور الأول (١٥,٩٪) أو درجة متساوية مع النقص في الحاجة (٢١,٨٪) وذلك في تحريك سلوك الأفراد لاشباع النقص في حاجات احترام الذات. في حين أن ٢٣٪ فقط من مجتمع الدراسة يرى أن النقص في تلك الحاجة هو المحرك الوحيد لسلوك هيئة التدريس. وبالنسبة لمجتمع هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية، يمكن القول أن الجدول ٥ يظهر تقريباً نفس النتيجة وإن كان دور الايمان أكثر ارتفاعاً لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية عنه بالنسبة لزملائهم في جامعة الكويت.

#### ٥ - بالنسبة لمحرك السلوك في حالة نقص حاجات تحقيق الذات:

جدول ٥ يظهر أن ٦٤,٤٪ (١٤,٤ + ٢٤,٧ + ٢٥,٣) من أعضاء هيئة التدريس يرون أن للايمان الدور الوحيد ١٤,٤٪ أو الدور الأول ٢٤,٧٪ أو دوراً متساوياً مع النقص في تلك الحاجة (٢٥,٣٪) وذلك في تحريك سلوك هيئة التدريس لاشباع النقص في حاجات تحقيق الذات. في حين أن ٢٢,٤٪ يرون أن النقص في تلك الحاجات هو المحرك الوحيد للسلوك. والوضع متقارب مع المجتمع بالنسبة لهيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية، وإن كان الايمان له أكثر فاعلية لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

من ذلك التحليل يثبت صحة الافتراض الذي وضعه الباحث وتبين أن للايمان دوراً أولياً أو متساوياً في تحريك سلوك الأفراد عند النقص في اشباع الحاجات، وليس النقص في اشباع تلك الحاجات المحرك الوحيد للسلوك.

#### وسائل اشباع حاجات الأمن:

كما ظهر لنا من الدراسة الفكرية للمفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز الأفراد تبين أن الأمن الداخلي النفسي الذي يتحقق عن طريق الايمان يعتبر من الوسائل المهمة والأساسية في اشباع حاجة الفرد للأمن، وليست الامكانيات المادية هي الوسيلة الوحيدة لاشباع تلك الحاجة. وقد وضع الباحث الافتراض التالي وذلك لدراسته في مجتمع هيئة التدريس.

« إن تحقيق اشباع مرتفع لحاجة الفرد للأمن لا يتحقق فقط بتوفير الضمانات المادية للحاضر والمستقبل، بل الايمان أيضاً أساسي حتى يتحقق الأمن النفسي علاوة على الأمن المادي ».

جدول ٦ يظهر أن ٢٤,٧٪ من هيئة التدريس يرون أن الايمان المصدر الوحيد لاشباع حاجة الأمن ، ٥٤,٦٪ منهم يرون أن الايمان له المصدر الأول وللإمكانيات المادية المصدر الثاني للاشباع ، أي أن ٧٩,٣٪ من هيئة التدريس يرون أن الايمان يلعب دوراً أساسياً ومهماً في اشباع حاجة الفرد للأمن . في حين أن ٤٪ فقط يرون أن الاشباع يتم عن طريق توفير الإمكانيات المادية فقط . والنسب بالنسبة لهيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية تقترب من النسب في المجتمع (جدول ٦)، وإن كانت هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لا يرون بالمرّة أن الإمكانيات المادية هي المصدر الوحيد لاشباع حاجة الأمن . من ذلك التحليل يمكن القول بأن الافتراض الرابع السابق ذكره ثبت صحته .

#### وسائل اشباع الحاجات الاجتماعية :

لوحظ كما تبين من الدراسة الفكرية للمفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين أن هناك اتجاهين لاشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد ، الأول أن تشجيع بأي وسيلة تراها الادارة على أن تكون مقيدة بما يسمح لها الدين الاسلامي ، وتكون في ظلال الايمان ، والثاني أن تشجيع بأية وسيلة تراها الادارة دون قيود معينة . ووضع الفرض التالي لمعرفة ما يراه اعضاء هيئة التدريس .

« المنظمة في اشباعها للحاجات الاجتماعية عن طريق العمل الجماعي ، النوادي ، الرحلات ، الحفلات ، الاجتماعات ... الخ ، ينبغي أن يتم ذلك في ظل تعاليم الاسلام » .

وجداول ٧ يظهر أن ٦٣,٨٪ من المجتمع كله يرون أن يتم اشباع تلك الحاجة في ظل تعاليم الاسلام ، وأن ٢٦,٤٪ من المجتمع كله يرون أن يتم ذلك حسب ما تقرره المنظمة والأفراد العاملون بها . وأن ٥٩,٧٪ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت و٨٣,٣٪ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية يرون أن يتم ذلك في ظل تعاليم الاسلام ، في حين يرى ٦,٧٪ فقط من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية أن يتم ذلك حسب ما تقرره ادارة المنظمة والعاملين . من ذلك نجد أن تأثير الايمان قوي في تحديد وسائل اشباع الحاجات الاجتماعية ، وهو أقوى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية عنه بجامعة الكويت . وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرض الذي وضعه الباحث ، فرض رقم ٥ .

#### وسائل اشباع حاجات احترام الذات :

عادة يتم اشباع تلك الحاجات حسب نظريات الدوافع الغربية عن طريق العمل في

وظيفة ذات قيمة للمنظمة والآخرين ، الترقى ، احترام الآخرين ، درجة تأثيره على الآخرين ، تعدد مظاهر قوته المادية في المنظمة ، نفوذه ، فرص النمو واكتساب معرفة جديدة داخل المنظمة . والمفهوم الأساسي لاشباع حاجات احترام الذات لا يقصر اشباعها على تلك الصور فقط ، ولكن يرى ضرورة أن يشعر الفرد بتقدير ذاته أيضاً عن طريق شعوره بأنه مكرم عند الله . ووضع الافتراض التالي :

«إنه في محاولات المنظمة لاشباع حاجات احترام الذات للفرد العامل بها ، غالباً لا يتحقق ذلك فقط عن طريق تقديم الوسائل المادية الملموسة مثل تقديم فرص ترقى ، العمل في وظيفة ذات احترام من الآخرين ، زيادة ممتلكاته ومصادر قوته ، زيادة تأثيره على الآخرين : . الخ ، بل ينبغي أن يلعب الايمان دوراً أساسياً في ذلك حيث إنه مصدر جوهري لاحترام الفرد لذاته » .

ويسؤال اعضاء هيئة التدريس عن رأيهم ، تبين أن ٩٤,٢٪ يرون أن احترام الفرد لذاته عن طريق الايمان له دور أساسي في اشباع حاجات احترام الذات (جدول ٨) ، حيث إن ٦٤,٩٪ يرون أن الايمان له الدور الأول والوسائل المادية الأخرى لها الدور الثاني ، وأن ٢٩,٣٪ يرون أن أدوارهم متساوية ، في حين أن ٢,٣٪ فقط يرون أن الصور المادية هي المصدر الوحيد لاشباع حاجات احترام الذات . وبمقارنة النسب لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية نجد أنها مثل النسب في المجتمع تقريباً . وإن كان الايمان له دور أكثر أهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية ، حيث إنهم جميعاً لم يعطوا أي دور للوسائل المادية كوسيلة وحيدة في اشباع حاجات احترام الذات (جدول ٨) .

طبيعة سلوك الفرد في حالة الاعتماد على الوسائل المادية فقط كوسيلة وحيدة لاشباع حاجات احترام الذات :

في هذا الخصوص افترض الباحث أن ذلك غالباً ما يقود الفرد إلى الشعور بالتعالي والتكبر على الغير ويدفعه إلى وضع حواجز بينه وبينهم . وجدول ٩ يظهر أن ٥٨,٦٪ من هيئة التدريس يرون أن ذلك صحيح ، في حين أن ٣٠,٥٪ يرون أن ذلك لا يغير من سلوك الفرد تجاه الغير . ويرى ٥٣,٥٪ من هيئة التدريس بجامعة الكويت أن ذلك صحيح ، وأن ٨٣,٣٪ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية يرون أن ذلك الفرض صحيح ويرفضه ١٠٪ فقط . من ذلك يمكن القول أن الفرض الذي وضعه الباحث صحيح ومقبول .

أهمية وجود الايمان كدافع لسلوك الأفراد بجانب اشباع الحاجات الأخرى كدافع للسلوك :

إن الايمان في حد ذاته يعتبر دافعاً قوياً لسلوك الأفراد ، ولا يعني ذلك اهمال اشباع الحاجات مثل الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . وقد وضع الباحث الفرض رقم ٨ لاختبار صحة ذلك . واكتشاف هل يكفي اشباع تلك الحاجات لتحريك سلوك الأفراد أو من اللازم العمل على استخدام الايمان أيضاً كمحرك للسلوك . وتبين من الدراسة أن ٨٩,٧٪ ( جدول ١٠ ) من هيئة التدريس يرون ضرورة تقوية دافع الايمان بجانب العمل على اشباع تلك الحاجات الأخرى . في حين يرى ٢,٩٪ أن تلك الحاجات كافية دون الحاجة لتقوية دافع الايمان . هذا علاوة على أن ٩٦,٧٪ من هيئة التدريس بالجامعة الأردنية يرون أن الايمان كدافع مطلوب ، ولا يوجد أي عضو منهم يقبل الاعتماد على اشباع الحاجات الأخرى فقط كدافع للسلوك . أما هيئة التدريس بجامعة الكويت فيرى ٨٨,٢٪ منهم ضرورة وجود الايمان كدافع للسلوك مع استخدام اشباع الحاجات الأخرى كدافع أيضاً . وبذلك يقبل الفرض رقم ٨ الذي وضع لذلك .

محركات سلوك الأفراد في حالة اشباع الحاجات الفسيولوجية ، الأمن ، الاجتماعية ، احترام الذات ، وتحقيق الذات بشكل كلي أو بدرجة عالية :

بافتراض أن الحاجة المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك كما يرى مازلو ، وبافتراض أنه يوجد عاملون في إحدى المنظمات يوجد لديهم اشباع مرتفع في حاجاتهم الفسيولوجية ، وحاجات الأمن ، وحاجاتهم الاجتماعية ، وحاجات احترام وتحقيق الذات ، فهل يكفي تكرار اشباع تلك الحاجات لتستمر في تحريك سلوك العاملين أو أن الايمان بطبيعته لا يمكن اشباعه ويمكن أن يتخذ كوسيلة مستمرة في تحريك السلوك مع تكرار اشباع الحاجات الأخرى حتى يمكن الاستمرار في دفع الأفراد بقوة لأداء السلوك المطلوب منهم؟.

وبالنظر إلى جدول رقم ١١ يظهر أن ٩٠,٢٪ يرون ضرورة استخدام الايمان مع تكرار اشباع الحاجات الأخرى في حين أن ٤,٦٪ من هيئة التدريس يرون أنه يكفي تكرار اشباع الحاجات الأخرى . ونفس النسب تقريباً توجد في جامعة الكويت ، وهي مرتفعة نسبياً في الجامعة الأردنية حيث يرى ٩٣,٣٪ من هيئة تدريسيها أنه ينبغي استخدام الايمان واعادة اشباع تلك الحاجات ، حتى يمكن الاستمرار في تحريك سلوك الأفراد . من ذلك يمكن القول بأن الفرض ٩ مقبول وهو صحيح في هذه الدراسة .

مدى قبول الأفراد لبعض الحوافز المقترحة لتقوية دافع الايمان ليحرك سلوك الأفراد في المنظمة :

وهذه الحوافز هي علاوة على أنواع الحوافز المعتاد دفعها للعاملين والتي سبق ذكرها في الجزء الفكري لهذا البحث . ومن أمثلة الحوافز المقترحة أن تقوم المنظمة باعطاء العاملين وقتاً للصلاة اثناء العمل ، وأخذ السلوك الاسلامي الذي يمكن قياسه وملاحظته كأحد عناصر تقييم الاداء ، والمساهمة في تكاليف الحج ، واستخدام بعض الآيات القرآنية كأحدى وسائل تحفيز الأفراد على العمل ، وتقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية ذات الطابع الاسلامي مثل المساهمة في تغطية تكاليف مكتبة اسلامية ، والمساهمة في تكاليف الدراسة ، وتغطية تكاليف اللبس الاسلامي .. الخ . وقد افترض البحث أن غالبية اعضاء هيئة التدريس سوف يوافقون على استخدام تلك الحوافز المقترحة بدرجة عالية جداً أو بدرجة جيدة على الأقل . وكما يتضح من الجدول ١٢ أن ٧٤,٧٪ من هيئة التدريس موافق بدرجة عالية جداً وبدرجة جيدة على اعطاء وقت للصلاة كحافز للعاملين ، وأن ٥٨,٦٪ موافق بدرجة عالية جداً وبدرجة جيدة على استخدام السلوك الاسلامي كأحد عناصر تقييم الاداء ، و ٧٠,١٪ يوافقون بدرجة عالية جداً وبدرجة جيدة على أن تستخدم المنظمة بعض الآيات القرآنية كحافز للأفراد على العمل ، و ٦٠,٣٪ موافقون بدرجة عالية جداً وبدرجة جيدة على أن تساهم المنظمة في تكاليف الحج ، و ٦٢,٦٪ يرون استخدام بعض الحوافز المادية الأخرى ، ذات الطابع الاسلامي كحافز للعاملين . وأن النسب على التوالي بالنسبة لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت هي ٧٥,٧٪ ، ٥٧,٦٪ ، ٦٨,٨٪ ، ٥٩,٧٪ ، ٦٢,٥٪ .

وبالمقارنة نجد النسب بالنسبة لهيئة التدريس بالجامعة الأردنية حسب نفس التوالي هي ٧٠٪ ، ٦٣,٣٪ ، ٧٦,٧٪ ، ٦٣,٣٪ ، ٦٣,٣٪ . من ذلك يمكن القول أن الفرض العاشر في هذه الدراسة صحيح ومقبول .

### خلاصة وتوصيات

من استعراض الباحث لافتراضات البحث وتحليل نتائج البحث المتعلقة باختيار صحة أو عدم صحة هذه الافتراضات يمكن القول بأن افتراضات البحث الموضوعية للمفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين مع تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت والجامعة الأردنية قبلت وثبتت صحتها ، حيث إن البحث توصل إلى النتائج التالية :

- إن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يرون أنه يلزم أخذ كل من الحوافز الإيمانية الروحية بدرجة أولى أو بدرجة متساوية مع استخدام الحوافز المادية حتى يمكن دفع الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة مرتفعة .

- يرى غالبية أعضاء هيئة التدريس أنه في مواقف التحدي الأساسي للأمة مثل المحاولة الجذرية للقضاء على التخلف وتحقيق النمو الاقتصادي ، ومقاومة معتد أو تحرير أرض أنه يجب الاعتماد على استخدام الإيمان كدافع بالدرجة الأولى وعلى استخدام الدوافع المادية بالدرجة الثانية وذلك لتحريك سلوك الأفراد لمواجهة ذلك التحدي . كما أنه في تحديد الأسلوب المناسب لمقاومة معتد أو تحرير أرض يرى معظم مجتمع الدراسة من هيئة التدريس أنه من الضروري تقوية الإيمان أولاً في قلوب الأفراد ، ثم الأخذ بأسباب القوة التكنولوجية ثانياً أو على الأقل ينبغي الأخذ بهما بدرجات متساوية .

- إن الإيمان له دور أساسي وأولي في تحريك سلوك الأفراد حتى في حالة نقص الاشباع في حاجاتهم الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، وحاجات تحقيق الذات . وتلك نتيجة تغاير مسلمات بعض نظريات الدوافع الغربية ، حيث يرون أن النقص في اشباع تلك الحاجات هو المحرك الوحيد للسلوك . فقد تبين أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يرون أن الإيمان له دور أولي أو على الأقل متساو مع النقص في تلك الحاجات وذلك في تحريك سلوك الأفراد .

- أثبتت الدراسة أيضاً أن الإيمان يلعب دوراً أولياً وأساسياً أو على الأقل متساوياً مع وسائل تحقيق الأمن المادية وذلك في اشباع حاجات الأمن المادية والأمن الداخلي النفسي للأفراد . حيث إن غالبية أعضاء هيئة التدريس رأَت ذلك وأن الإيمان له دور أكبر في تحقيق الأمن النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية .

- إنه في تحديد وسائل اشباع الحاجات الاجتماعية ، يرى غالبية مجتمع الدراسة أنه ينبغي تحديد واختيار تلك الوسائل التي تتفق مع الشريعة الإسلامية .

- أيضاً يرى غالبية أعضاء هيئة التدريس أن الإيمان يلعب دوراً أولياً أو على الأقل متساوياً مع الوسائل المادية لاشباع احترام الذات مثل وجود فرص ترقى ، وطبيعة الوظيفة ، والتأثير على الآخرين ، والممتلكات . . الخ ، وذلك لاشباع حاجات الأفراد لاحترام الذات .

- يرى غالبية أفراد مجتمع الدراسة أن الأفراد الذين يستخدمون الوسائل المادية فقط كوسيلة لاشباع حاجات احترام الذات ، غالباً ما يؤدي بهم ذلك إلى التعالي والتكبر على الغير

- ووضع حواجز بينه وبينهم .
- إن أكثر من ٨٥ ٪ من مفردات مجتمع الدراسة يرون ضرورة تقوية الايمان بجانب العمل على اشباع الحاجات الأخرى مثل الحاجات الفسيولوجية ، الأمن ، الاجتماعية ، وحاجات احترام وتحقيق الذات .
- يرى أكثر من ٩٠ ٪ من مفردات مجتمع الدراسة أنه من الضروري استخدام الايمان مع تكرار اشباع الحاجات المشبعة بدرجة عالية أو بشكل كلي ، حتى يمكن الاستمرار في تحريك سلوك الأفراد . وذلك لأن الايمان لا يمكن اشباعه ، وبالتالي فهو يظل حيوياً في تحريك سلوك الأفراد .
- يوافق غالبية أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً أو بدرجة جيدة على استخدام بعض الحوافز المقترحة لتقوية دافع الايمان لدى الأفراد العاملين بالمنظمة . ومن هذه الحوافز المقترحة اعطاء وقت للصلاة اثناء العمل ، استخدام السلوك الاسلامي الممكن قياسه وملاحظته بواسطة المنظمة كأحد عناصر تقييم أداء العاملين ، استخدام بعض الآيات القرآنية لتحفيز الأفراد على العمل ، مساهمة المنظمة في تكاليف الحج ، ودفع بعض الحوافز المادية الأخرى ذات الطابع الاسلامي .
- وبناء على هذه النتائج يقترح الباحث أخذ المفهوم الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين كأساس عند تصميم نظم حوافز العاملين في المنظمات المختلفة .

ملحق (أ)  
جداول نتائج البحث  
جداول من رقم ٣ إلى ١٢

جدول (٣)  
نوع الحوافز المفضلة في مجتمع ذي نظام اسلامي

| نوع الحوافز                                               | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                                           | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| حوافز مادية                                               | ١١          | ٦,٣   | ٩            | ٦,٣   | ٢                | ٦,٧   |
| حوافز ايمانية روحية بالدرجة الأولى ومادية بالدرجة الثانية | ٨٠          | ٤٦    | ٦٩           | ٤٧,٩  | ١١               | ٣٦,٧  |
| كلاهما بدرجة متساوية                                      | ٧٢          | ٤١,٤  | ٥٨           | ٤٠,٣  | ١٤               | ٤٦,٧  |
| أخرى                                                      | ٦           | ٣,٤   | ٤            | ٢,٨   | ٢                | ٦,٧   |
| مفردات لم تحب                                             | ٥           | ٢,٩   | ٤            | ٢,٨   | ١                | ٣,٣   |
| المجموع                                                   | ١٧٤         | %١٠٠  | ١٤٤          | %١٠٠  | ٣٠               | %١٠٠  |

جدول (٤)

نوع الدوافع المطلوبة للأفراد للعمل على التغيير الجذري لصالح المجتمع ، ودور الايمان والتكنولوجيا في دفع المعتدي

| التكرارات                         |  | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|-----------------------------------|--|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                   |  | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| (أ)                               |  |             |       |              |       |                  |       |
| الايمان أولاً ثم دوافع            |  | ٩٥          | ٥٤,٦  | ٧٦           | ٥٢,٨  | ١٩               | ٦٣,٣  |
| مادية ثانياً                      |  |             |       |              |       |                  |       |
| دوافع مادية أولاً                 |  | ١٢          | ٦,٩   | ١٠           | ٦,٩   | ٢                | ٦,٧   |
| والدوافع ثانياً                   |  |             |       |              |       |                  |       |
| دوافع مادية وإيمانية              |  | ٥٨          | ٣٣,٣  | ٤٩           | ٣٤, - | ٩                | ٣٠    |
| بدرجة متساوية                     |  | ١           | ,٦    | ١            | ,٧    | -                | -     |
| الايمان فقط                       |  | ١           | ,٦    | ١            | ,٦    | -                | -     |
| دوافع مادية فقط                   |  | ٧           | ٤, -  | ٧            | ٤,٩   | -                | -     |
| أخرى                              |  |             |       |              |       |                  |       |
| المجموع                           |  | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |
| (ب) دور الايمان                   |  |             |       |              |       |                  |       |
| والتكنولوجيا في تحريك الأفراد     |  |             |       |              |       |                  |       |
| لدفع المعتدي أو تحرير أرض         |  |             |       |              |       |                  |       |
| الايمان أولاً والتكنولوجيا        |  | ٨٠          | ٤٦    | ٦٧           | ٤٦,٥  | ١٣               | ٤٣,٣  |
| ثانياً                            |  |             |       |              |       |                  |       |
| التكنولوجيا أولاً والايمان ثانياً |  | ٨           | ٤,٦   | ٧            | ٤,٩   | ١                | ٣,٣   |
| كلاهما بدرجة متساوية              |  | ٧٧          | ٤٤,٣  | ٦٢           | ٤٣,١  | ١٥               | ٥٠    |
| ايمان فقط                         |  | ١           | ,٦    | ١            | ,٧    | -                | -     |
| تكنولوجيا فقط                     |  | ٧           | ٤, -  | ٦            | ٤,٢   | ١                | ٣,٣   |
| لم يجب                            |  | ١           | ,٦    | ١            | ,٧    | -                | -     |
| المجموع                           |  | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

الملاقة بين دور الايمان والتفص في الحاجة في تحريك سلوك أفراد مجتمع الدراسة

| الجامعة الأردنية  |                    |                |             | جامعة الكويت      |                    |                |             | المجمع كله        |                    |                |             | التفص في الحاجة                                         |
|-------------------|--------------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| حاجات تحقيق الذات | حاجات احترام الذات | حاجات اجتماعية | حاجات الأمن | حاجات تحقيق الذات | حاجات احترام الذات | حاجات اجتماعية | حاجات الأمن | حاجات تحقيق الذات | حاجات احترام الذات | حاجات اجتماعية | حاجات الأمن |                                                         |
| تكرار %           | تكرار %            | تكرار %        | تكرار %     | تكرار %           | تكرار %            | تكرار %        | تكرار %     | تكرار %           | تكرار %            | تكرار %        | تكرار %     | التفص في الحاجة فقط                                     |
| (١٣,٣)٤           | (١٣,٣)٤            | (١٦,٧)٥        | (١٠,٣)٣     | (١٣,٣)٤           | (٢٤,٣)٥            | (٢٠,٩)٣٦       | (١٨,١)٣٦    | (٢٢,٩)٣٦          | (٢٣,٤)٣٩           | (١٧,٨)٣١       | (٣٠,٧)٣١    | التفص في الحاجة فقط                                     |
| (٢٠,٦)            | (٢٣,٣)٧            | (٣٧,٣)١٠       | (٣٣,٣)١٠    | (١٣,٣)٤           | (١٣,٣)١٩           | (١٣,٩)٢٠       | (١٤,٦)٤١    | (١,٤)٢            | (١٤,٤)٢٥           | (١٥,٥)٢٧       | (١٧,٨)٣١    | الايمان فقط                                             |
|                   |                    | -              |             | (٢٠,٦)            | (٢٧,٦)١١           | (٢,٩)١٣        | (٨,٣)١٢     | (٤,٦)٦            | (٢,٩)١٣            | (٧,٥)١٣        | (١,٨)١٢     | التفص في الحاجة بالدرجة الأولى والايمان بالدرجة الثانية |
| (٦,٧)٢            | (٢٣,٣)١            |                | (٢٣,٣)٩     |                   |                    |                |             |                   |                    |                |             |                                                         |
|                   |                    |                |             |                   |                    |                |             |                   |                    |                |             | الايمان بالدرجة الأولى والتفص في الحاجة بالدرجة الثانية |
| (٢٣,٣)٧           | (٢٣,٣)٩            | (٢٠,٦)         | (٢٣,٣)٧     | (٢٣,٣)٩           | (٢٠,٦)٣٦           | (٢٤,٣)٤٤       | (٣٧,٥)٥٤    | (٢٠,١)٣٩          | (٢٤,٧)٤٣           | (٢٥,٩)٤٥       | (٣١,٦)٥٥    | كلها متساويان                                           |
| (٢٦,٧)٨           | (٢٠,٦)             | (٢٣,٣)٧        | (٣,٣)١      | (٢٠,٦)            | (٢٠,٦)٣٦           | (٢٢,٦)٣٣       | (٢١,٥)٣٣    | (١٨,١)٣٦          | (٢٥,٦)٤٤           | (٢١,٨)٣٨       | (١٩)٣٣      |                                                         |
| (١٠,٣)٣           | (١٠,٣)٣            | (٦,٧)٢         |             | (٢٣,٣)١           | (٢,٩)٧             | (٢,٩)٧         | (٢,٥)٥      | (٢,٥)٥            | (٢,٥)٧)١٠          | (٢,٥)٧)١٠      | (٢,٩)٧      | مفردات لم تحب                                           |

جدول (٦)  
وسائل اشباع حاجات الأمن

| الوسائل                                                               |  | التكرارات |         | المجتمع كله |         | جامعة الكويت |         | الجامعة الأردنية |         |
|-----------------------------------------------------------------------|--|-----------|---------|-------------|---------|--------------|---------|------------------|---------|
|                                                                       |  | النسبة %  | التكرار | النسبة %    | التكرار | النسبة %     | التكرار | النسبة %         | التكرار |
| الأمن الداخلي عن طريق الايمان                                         |  | ٤٣        | ٢٤,٧    | ٣٤          | ٢٣,٦    | ٩            | ٣٠      |                  |         |
| الأمن عن طريق توفير الامكانيات المادية فقط                            |  | ٧         | ٤       | ٧           | ٤,٩     | ١٦           | ٥٣,٣    |                  |         |
| الأمن عن طريق الايمان بالدرجة الأولى والعناصر المادية بالدرجة الثانية |  | ٩٥        | ٥٤,٦    | ٧٩          | ٥٤,٩    | ٣            | ١٠      |                  |         |
| كلاهما بدرجة متساوية                                                  |  | ١٨        | ١٠,٣    | ١٥          | ١٠,٤    | -            |         |                  |         |
| أخرى                                                                  |  | ١٠        | ٥,٧     | ٨           | ٥,٦     | ٢            | ٦,٧     |                  |         |
| مفردات لم تحب                                                         |  | ١         | ,٦      | ١           | ,٧      | -            |         |                  |         |
| المجموع                                                               |  | ١٧٤       | % ١٠٠   | ١٤٤         | % ١٠٠   | ٣٠           | % ١٠٠   |                  |         |

جدول (٧)  
وسائل اشباع الحاجات الاجتماعية

| الوسيلة                                                        |  | التكرارات والنسب |       | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|----------------------------------------------------------------|--|------------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                                                |  | تكرارات          | نسب % | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| في ظل الايمان<br>حسب ما تقرره المنظمة<br>أخرى<br>مفردات لم تحب |  | ١١١              | ٦٣,٨  | ٨٦          | ٥٩,٧  | ٢٥           | ٨٣,٣  | ٢                | ٦,٧   |
|                                                                |  | ٤٦               | ٢٦,٤  | ٤٤          | ٣٠,٦  | ٣            | ١٠, - | -                | -     |
|                                                                |  | ١٤               | ٨     | ١١          | ٧,٦   | -            | -     | -                | -     |
|                                                                |  | ٣                | ١,٧   | ٣           | ٢,١   | -            | -     | -                | -     |
| المجموع                                                        |  | ١٧٤              | % ١٠٠ | ١٤٤         | % ١٠٠ | ٣٠           | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

جدول (٨)  
وسائل اشباع حاجات احترام الذات

| الوسيلة                                                                           |  | التكرارات والنسب |          | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|------------------|----------|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                                                                   |  | تكرارات          | النسبة % | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| صور مادية فقط                                                                     |  | ٤                | ٢,٣      | ٤           | ٢,٨   | -            | -     | -                | -     |
| احترام الذات الداخلي<br>بالايمان بالدرجة الأولى<br>والصور المادية بالدرجة الثانية |  | ١١٣              | ٦٤,٩     | ٩١          | ٦٣,٢  | ٢٢           | ٧٣,٣  | ٢                | ٦,٧   |
| كلاهما بدرجة متساوية                                                              |  | ٥١               | ٢٩,٣     | ٤٤          | ٣٠,٦  | ٧            | ٢٣,٣  | ٢                | ٦,٧   |
| أخرى                                                                              |  | ٤                | ٢,٣      | ٣           | ٢,١   | -            | -     | -                | -     |
| مفردات لم تحب                                                                     |  | ٢                | ١,١      | ٢           | ١,٤   | -            | -     | -                | -     |
| المجموع                                                                           |  | ١٧٤              | % ١٠٠    | ١٤٤         | % ١٠٠ | ٣٠           | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

جدول (٩)

طبيعة سلوك الفرد في حالة الاعتماد على الوسائل المادية فقط في اشباع حاجات احترام الذات

| التكرارات والنسب |  | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|------------------|--|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                  |  |             |       |              |       |                  |       |
| طبيعة السلوك     |  | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| تعالى وتكبر      |  | ١٠٢         | ٥٨,٦  | ٧٧           | ٥٣,٥  | ٢٥               | ٨٣,٣  |
| عادي             |  | ٥٣          | ٣٠,٥  | ٥٠           | ٣٤,٧  | ٣                | ١٠    |
| اخرى             |  | ١٣          | ٧,٥   | ١١           | ٧,٦   | ٢                | ٦,٧   |
| مفردات لم تجب    |  | ٦           | ٣,٤   | ٦            | ٤,٢   | -                | -     |
| المجموع          |  | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

جدول (١٠)

أهمية وجود الايمان كدافع لسلوك الأفراد بجانب اشباع الحاجات الأخرى كدوافع للسلوك

| التكرارات والنسب          |  | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|---------------------------|--|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                           |  |             |       |              |       |                  |       |
| أهمية وجود الايمان        |  | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| ضروري الوجود بجانب الأخرى |  | ١٥٦         | ٨٩,٧  | ١٢٧          | ٨٨,٢  | ٢٩               | ٩٦,٧  |
| يكفي اشباع الحاجات الأخرى |  | ٥           | ٢,٩   | ٥            | ٣,٥   | -                | -     |
| إجابات أخرى               |  | ١١          | ٦,٣   | ١٠           | ٦,٩   | ١                | ٣,٣   |
| مفردات لم تجب             |  | ٢           | ١,١   | ٢            | ١,٤   | -                | -     |
| المجموع                   |  | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

جدول (١١)

محركات سلوك الأفراد في حالة اشباع الحاجات الفسيولوجية الأمن ، الاجتماعية ، احترام وتحقيق الذات بدرجة كلية أو بشكل مرتفع

| تكرارات ونسب<br>محرك السلوك             |  | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|-----------------------------------------|--|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                         |  | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| الايمان مع تكرار اشباع الحاجات المذكورة |  | ١٥٧         | ٩٠,٢  | ١٢٩          | ٨٩,٦  | ٢٨               | ٩٣,٣  |
| تكرار اشباع الحاجات المذكورة فقط        |  | ٨           | ٤,٦   | ٨            | ٥,٦   | ١                | ٣,٣   |
| أخرى                                    |  | ٦           | ٣,٤   | ٥            | ٣,٥   | ١                | ٣,٣   |
| مفردات لم تجب                           |  | ٣           | ١,٧   | ٢            | ١,٤   | -                | -     |
| المجموع                                 |  | ١٧٤         | % ١٠٠ | ١٤٤          | % ١٠٠ | ٣٠               | % ١٠٠ |

جدول (١٢)

مدى قبول الأفراد لبعض الحوافز المقترحة لتقوية دافع الايمان ليحرك سلوك الأفراد  
اجابات الاسئلة رقم ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩

| تكرارات ونسب<br>الحوافز المقترحة   |  | المجتمع كله |       | جامعة الكويت |       | الجامعة الأردنية |       |
|------------------------------------|--|-------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|
|                                    |  | تكرارات     | نسب % | تكرارات      | نسب % | تكرارات          | نسب % |
| ١ - وقت للصلاة                     |  | ١٠١         | ٥٨    | ٨٥           | ٥٩    | ١٦               | ٥٣,٣  |
| - أوافق بدرجة عالية جداً           |  | ٢٩          | ١٦,٧  | ٢٤           | ١٦,٧  | ٥                | ١٦,٧  |
| - أوافق بدرجة جيدة جداً            |  | ٨           | ٤,٦   | ١٦           | ١١,١  | ١                | ٣,٣   |
| - حياد                             |  | ٢٢          | ١٢,٦  | ٧            | ٤,٩   | ٦                | ٢٠, - |
| - لا أوافق                         |  | ٥           | ٢,٣   | ٤            | ٢,٨   | -                | -     |
| - لا أوافق بالمرّة                 |  | ١٠          | ٥,٧   | ٨            | ٥,٦   | ٢                | ٦,٧   |
| - مفردات لم تجب                    |  |             |       |              |       |                  |       |
| ٢ - أخذ السلوك كعنصر لتقييم الاداء |  | ٦٤          | ٣٦,٨  | ٥٢           | ٣٦,١  | ١٢               | ٤٠, - |
| - أوافق بدرجة عالية جداً           |  | ٣٨          | ٢١,٨  | ٣١           | ٢١,٥  | ٧                | ٢٧,٣  |
| - أوافق بدرجة جيدة                 |  | ٢٨          | ١٦,١  | ٢٣           | ١٦, - | ٥                | ١٦,٧  |
| - محايد                            |  | ٢٠          | ١١,٥  | ١٧           | ١١,٨  | ٣                | ١٠, - |
| - لا أوافق                         |  | ١٦          | ٩,٢   | ١٤           | ٩,٧   | ٢                | ٦,٧   |
| - لا أوافق بالمرّة                 |  | ٨           | ٤,٦   | ٧            | ٤,٩   | ١                | ٣,٣   |
| - مفردات لم تجب                    |  |             |       |              |       |                  |       |
| ٣ - استخدام آيات القرآن للتحفيز    |  | ٧٤          | ٤٢,٥  | ٥٩           | ٤١    | ١٥               | ٥٠    |
| - أوافق بدرجة عالية جداً           |  | ٣١          | ١٧,٨  | ٢٧           | ١٨,٨  | ٤                | ١٣,٣  |
| - أوافق بدرجة جيدة                 |  | ٣٦          | ٢٠,٧  | ٣١           | ٢١,٥  | ٥                | ١٦,٧  |
| - محايد                            |  | ١٢          | ٦,٩   | ٩            | ٦,٣   | ٣                | ١٠    |
| - لا أوافق                         |  | ٩           | ٥,٢   | ٩            | ٦,٣   | -                | -     |
| - لا أوافق بالمرّة                 |  | ١٢          | ٦,٩   | ٩            | ٦,٣   | ٣                | ١٠    |
| - مفردات لم تجب                    |  |             |       |              |       |                  |       |

تابع جدول (١٢)

| الجامعة الأردنية |         | جامعة الكويت |         | المجتمع كله |         | تكرارات ونسب<br>الخوافز المقترحة |
|------------------|---------|--------------|---------|-------------|---------|----------------------------------|
| نسب %            | تكرارات | نسب %        | تكرارات | نسب %       | تكرارات |                                  |
|                  |         |              |         |             |         | ٤ - المساهمة في تكاليف الحج      |
| ٤٠               | ١٢      | ٣٦,٨         | ٥٣      | ٣٧,٤        | ٦٥      | - أوافق بدرجة عالية جداً         |
| ٣٦,٧             | ١١      | ٣١,٩         | ٤٦      | ٣٢,٨        | ٥٧      | - أوافق بدرجة جيدة               |
| ١٠               | ٣       | ٢١,٥         | ٣١      | ١٩,٥        | ٣٧      | - محايد                          |
| ٦,٧              | ٢       | ١,٤          | ٢       | ٢,٣         | ٤       | - لا أوافق                       |
| -                | -       | ٢,٨          | ٤       | ٢,٣         | ٤       | - لا أوافق بالمرّة               |
| ٦,٧              | ٢       | ٥,٦          | ٨       | ٥,٧         | ١٠      | - مفردات لم تحب                  |
|                  |         |              |         |             |         | ٥ - حوافز مادية أخرى             |
| ٣٠               | ٩       | ٣٦,٨         | ٥٣      | ٣٥,٦        | ٦٢      | - أوافق بدرجة عالية جداً         |
| ٣٣,٣             | ١٠      | ٢٥,٧         | ٣٧      | ٢٧          | ٤٧      | - أوافق بدرجة جيدة               |
| ٢٣,٣             | ٧       | ٢٥,٧         | ٣٧      | ٢٥          | ٤٤      | - محايد                          |
| ٦,٧              | ٢       | ٢,٨          | ٤       | ٣,٤         | ٦       | - لا أوافق                       |
| -                | -       | ٤,٩          | ٧       | ٤, -        | ٧       | - لا أوافق بالمرّة               |
| ٦,٧              | ٢       | ٤,٢          | ٦       | ٤,٦         | ٨       | - مفردات لم تحب                  |

## الهوامش

- الفنجري ، محمد شوقي ، « حقوق العمال وواجباتهم في الاسلام » ، رابطة العالم الاسلامي ، عدد خاص عن حقوق الانسان في الاسلام ، ١٩٨٠ ، ص ١٣٢ - ١٣٩ .
- الخولي ، محمد عبد الغني ، « تكافؤ الايمان والعمل » ، البنوك الاسلامية عدد ٩ ، ( ربيع الثاني ١٤٠٠ - فبراير ١٩٨٠ ) ، ص ٦٣ - ٦٥ .
- الدسوقي ، عبد العظيم ، « الانسان بين الهوان في الشرق والضياع في الغرب » ، الدعوة / مصر ، عدد ٤٢٢ ، ( مايو ١٩٨٠ ) ، ص ٥٦ - ٥٧ .
- منصور ، منصور أحمد ، « الدوافع بين النظرية والتطبيق » ، عالم الفكر ، المجلد السابع ، العدد الرابع ( يناير - فبراير - مارس ١٩٧٧ ) ص ١٦٩ - ١٨٨ .
- رسلان ، نبيل اسماعيل ، « حوافز العاملين بين الفكر الاداري وقوانين الخدمة المدنية » ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ( ابريل ١٩٨٠ ) ، ص ٢ - ١٧ .
- الفنجري ، محمد شوقي ، « الضمان الاجتماعي في الاسلام » ، الادارة العامة العدد ٢٥ ( ربيع الثاني - مارس ١٩٨٠ ) ، ص ٩ - ٢٦ .
- عبد الباقي ، زيدان ، « حول دوافع وبواعث السلوك الانساني » ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ( مارس ١٩٧٩ ) ، ص ٤٥ - ٦٢ .
- خميس ، محمد عبد المنعم ، « حول الحوافز وأثرها في العمل » ، الادارة ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ( ابريل ١٩٧١ ) ، ص ١٩ - ٣٠ .
- الشريفي ، خضر ، « اثر العلوم السلوكية في الادارة » ، المجلة العربية للادارة ، العدد الثاني ، ( ابريل ١٩٨٠ ) ، ص ١٩ - ٢٥ .
- أبو العلا ، محمد طه ، نظام الحوافز ، الكفاية الانتاجية ، العدد الثالث ( ١٩٧٩ ) ، ص ٣١ - ٤٠ .
- فهمي ، منصور ، « الدوافع والحوافز » ، الاقتصاد والادارة ، العدد السابع ( رجب ١٣٩٨ ، يونيو ١٩٧٨ ) ، ص ٢٣٩ - ٢٤٨ .
- الشرباصي ، السعيد ، « احترام الاسلام للعلاقات الانسانية والمادية والعاطفية » ، مجلة رابطة العالم الاسلامي ، عدد خاص عن حقوق الانسان في الاسلام ، محرم ( ) ، ص ٩٧ - ٩٩ .
- الرفاعي ، قاسم الشماخي ، « العمل والعمال في الاسلام » ، الفكر الاسلامي ، السنة ٩ عدد ٥ ( ١٩٨٠ ) ، ص ٣٨ - ٤٥ .
- البهي ، محمد ، « إرادة الله ومعجزة الايمان في النصر » ، الفكر الاسلامي ، السنة الخامسة ، عدد ٢ ( ١٩٧٤ ) ، ص ١٧ - ١٩ .
- الشوري ، مصطفى عبد الشافي ، « اثر الايمان في النفوس » ، الفكر الاسلامي ، السنة ٥ ، عدد ١١ ( ١٩٧٤ ) ص ٩٢ - ٩٧ .

- عيد التجلي، رجاء حنفي، «دعائم البناء الروحي في الاسلام»، الفكر الاسلامي، السنة الثامنة، عدد ١ (١٩٧٩) ص ٦٠ - ٦٩.
- القاعود، حلمي محمد، «بناء القوة في الاسلام»، مجلة رابطة العالم الاسلامي، عدد ٣ (ربيع الأول ١٤٠١هـ - يناير ١٩٨١) ص ٢٦ - ٢٨.
- الشرباصي، السعيد، «طريق العزة هو طريق المؤمن»، مجلة رابطة العالم الاسلامي، العدد الثالث (ربيع أول ١٤٠١ - يناير ١٩٨٠) ص ٢٩ - ٣١.
- عابدين، حسن أحمد، «المادة بين الجاهلية والاسلام»، مجلة رابطة العالم الاسلامي، عدد ٤ (مارس ١٩٨٠)، ص ٢٩ - ٣١.
- هاشم أحمد عمر، «قوة الايمان وأثرها»، مجلة رابطة العالم الاسلامي، عدد ٢ (صفر ١٤٠١ - ديسمبر ١٩٨٠)، ص ١٠ - ١١.
- رؤوف، عدنان، «الأجور والمكافآت»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، عدد ٣، السنة السادسة (١٩٧٩)، ص ٣٩٥ - ٤٣٦.

## المراجع

### كتب عربية

- بدر، حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم، ١٩٨٢.
- بدر، حامد أحمد رمضان، ادارة المنظمات : اتجاه شرطي، الكويت، دار القلم، ١٩٨٢.
- الجزائري، أبو بكر، منهاج المسلم، بيروت، دار الجيل، ١٩٧٩.
- بليق، عزالدين، منهاج الصالحين، بيروت، دار الفتح، ١٩٧٨.
- عبد الباقي، محمد فؤاد، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، بيروت، احياء التراث العربي، ١٩٣٩.
- عبد الهادي، حمد أمين، الفكر الاداري الاسلامي والمقارن، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٥.

### مراجع أجنبية

- Argyris, chris, *Personality and Organization*, New York, Harper and Row, 1957.
- Hereyberg, Fredrick, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio, World publishing company, 1960.
- Mc Clelland, David c., *Motivating Economic Achievement*, New York, Free Press, 1969.
- Maslow, Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, vol. 50, 1943.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*, New york, Harper and Row, 1954.
- Mc Creger, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw - Hill Book Co., 1960.
- Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial civilization*, N.Y., Macmillian Co. 1933.

# **The Role of The Islamic Religion in The Motivation System of The Staff of The Kuwait and Jordanian Universities A Scientific and Emperical Comparative Study**

**Hamed A. Bader**

The main objective of this study is indicating the role of the Islamic religion in motivating people. The society of this study is the staff members of the Kuwait and the Jordanian Universities. The total member of the Society is 766 persons and the random sample is 178 persons. The main conclusions of this study are:

- The faith incentives play a higher or equal role to the materialistic incentives in motivating people to work
- The staff members of the two universities indicated that it is necessary to use the faith need motivator to challenge the threads facing the Society. Yet, faith motivator is necessary to be used beside using the other materialistic motivators.
- Maslow's theory of motivation indicated that only the unsatisfied needs stimulate the behaviour. But, in this study, it is found that faith need stimulates the individual's behaviour even with their unsatisfied needs such as physiological needs, safety needs, social needs self-esteem needs and selfactecalization needs.
- Faith need plays a significant role in satisfying the eternal soul safety needs.
- To satisfy the social need of the individuals, the management has to satisfy them according to the Islamic Shariha (law).
- It is found that the faith need satisfy a great deal of the individual's self-esteem needs.
- It is hard to satisfy the faith needs. Therefore, the faith needs continue to stimulate the individual's behaviour no matter how much he has of them.
- Using the faith needs is very necessary to stimulate the individuals' behaviour in the organization.