

دور الإدارة في تحفيز المدرّسين في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا من وجهة نظر المدرّسين والمديرين

محمد مرزوقي بن عبد الرحيم¹ و عزميل بن هاشيم²

جامعة التربية سلطان ادريس

marzuqi@fsk.upsi.edu.my¹, azmil@fsk.upsi.edu.my²

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة في تحفيز المدرّسين ماديا في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدرّسين والمدرّسات في معاهد تحفيظ القرآن في ماليزيا، والبالغ عددهم (219) مدرّسا، وتكوّنت عينة الدراسة من (177) مدرّسا، كما اشتملت عينة الدراسة على (6) مدرّاء من العاملين في معاهد تحفيظ القرآن الكريم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى استبانة تكوّنت من (17) فقرة للكشف عن دور الإدارة في تحفيز المدرّسين ماديا من وجهة نظر المدرّسين، أما الأداة الثانية فقد تم استخدامها فيها المقابلة شبه المقننة للكشف عن دور الإدارة في التحفيز من وجهة نظر المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أنّ دور الإدارة في التحفيز في جميع معاهد تحفيظ القرآن الكريم بماليزيا جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.05)، وأكدت نتائج المقابلة شبه المقننة أن المديرين اختلفوا مع تقديرات المدرّسين في تقديم التحفيز المادي للمدرّسين، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر الجنس ومكان العمل والرتبة الوظيفية. وفي ضوء نتائج الدراسة فإنه يُوصى بتوظيف التحفيز المادي الكافي لتشمل جميع فئات المدرّسين العاملين في معاهد تحفيظ القرآن الكريم بماليزيا.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، المدرّس، معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the role of management in motivating lecturers in Malaysian Quranic memorization institutes. The study population consisted of all lecturers in all Malaysian Quranic Memorization Institute, which involved (219) lecturers while the respondents were about (177) lecturers including (6) of heads of institutes. To achieve the objectives of the study, the researcher used two tools, an aformed questionnaire which consisted (17) items to investigate the material incentives used by management in motivating lecturers from their perception. The second tool was a semi-structured interview used to seek heads of institutes opinions in the role of management in motivating lecturers. The study found that the role of management in motivating lecturers by using material incentive as a whole in Malaysia Quranic Memorization Institutes came moderately, and reached the mean

of (3.05), The results showed different results corresponding semi-structured interview with lecturers perception in the field of material incentive. The significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$), were found in the material incentive due to the independent variables of sex, place of work and job status. In light of the results, it is recommended to use enough material incentive to fulfill the needs of lecturers in Malaysian Memorization Quranic Institutes in Malaysia.

Key words: *motivating, lecturer, quranic memorization institutes in Malaysia.*

المقدمة

إنّ القرآن الكريم روح الأمة الإسلاميّة، ومصدر حضارتها، وسر قوتها، فأنزله الله تعالى إلى نبيه المصطفى هدى ورحمة للعالمين، ونجح النبي ببناء أمة صالحة متجهة إلى أحسن سبيل وأقوم طريق من خلال التربيّة الرصينة المنبثقة من أحد المقاصد السامية التي تضمّنها القرآن الكريم كما قال تعالى في كتابه العزيز ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا﴾ [سورة الإسراء : 9] ، ذلك أنّ القرآن الكريم منهج حياة سعيدة وتربيّة راشدة كما بيّنه الحديث الشريف الذي روي عن عثمان بن عفان عن رسول الله ﷺ قال " خيركم من تعلم القرآن وعلمه " (البخاري، 2011)¹ وهذا المنهج الكامل لا ثمرة له إلا بالعلم بكتاب الله تعالى، والأخذ بالأساليب السديدة في أدائه حفظاً وتلاوة وفهماً وسلوكاً.

وبناءً على ما تقدّم، فقد اهتمّت الدولة الماليزيّة بالقرآن الكريم اهتماماً بالغاً، وقد تمثّلت بعض صورته في تبنيّ التعليم القرآنيّ حيث تم تأسيس أول معهد تحفيظ القرآن في ماليزيا منذ عام 1966م بهدف توفير فرص تعليم القرآن المبرمج فيها، بمعنى إدارة هذه المؤسسة التعليميّة الحكوميّة بشكل منهجيّ من خلال استثمار الموارد البشريّة والماديّة، وتوفير نظام الدرسيّة القرآنيّة للطلبة حسب المناهج وقواعد الامتحانات المعتمدة نحو تحقيق الأهداف التعليميّة المنشودة (Wan Muhammad, 1997). وفي الوقت الراهن تم تأسيس (11) معهدا تابعة لإدارات حكومات الولايات. وتمثّل إدارة المعاهد في تخطيط مستقبلية وضبط أداء المؤسسة وإشراف العاملين فيها وتفعيل المساءلة الإداريّة نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وأكد الخير (2004) أنّ دور الإدارة لم يقتصر على ذلك بل هو أعظم وأرقى، ويشمل كل جوانب الإدارة التربويّة، من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتدريب، والتشخيص والعلاج.

¹ صحيح البخاري، كتاب فضائل القرآن، باب خيركم من تعلم القرآن وعلمه، حديث رقم 5027 ، صفحة 626

وتسعى معاهد تحفيظ القرآن إلى تخريج الدعاة والأئمة والمدرسين القادرين على المساهمة في الدعوة إلى دين الله وخدمة الدولة، حيث توفر مساقاً في حفظ القرآن الكريم كاملاً، بالإضافة إلى المعارف الإسلامية والدراسات الأخرى (Darul Quran, 2014). ويتطلب على العاملين في المعاهد لاسيما المدرسين أن يحققوا هذه الأهداف المنشودة. ولأجل تحفيز المدرسين تتبنى الإدارات أساليب الحوافز تهدف إلى زيادة قدراتهم على العمل (العديلي، 1403هـ) وأداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية (ماهر، 2010) كما يوجههم نحو إتقان العمل المطلوب والأداء المتميز مع مراعاة الفروق الفردية بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Okendu, 2012). وقد اهتم الإسلام بالحاجات البشرية، بناءً على أنّ البشر تكوّن من عنصري الروح والمادة وحاجة كلّ منهما إلى الإشباع والتلبية حيث قرّر حقّ العامل في الحوافز المادية من الأجور والمكافآت وإصلاح بيئة العمل وظروفه المادية (الإبراهيم، 1988) كما قال تعالى ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [سورة المائدة : 1]

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ولكن من خلال عمل الباحث وخبرته التدريسية في دار القرآن الكريم لمدة ستة سنوات فقد لاحظ الباحث بأن المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن الحكومية يواجهون العديد من المشكلات، رغم مرور ما يقارب (50) عامًا على تأسيسها، حيث يتعلق بعضها بتدني دوافعهم على رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم، إضافة إلى بعض المشكلات المتعلقة بعملية التدريس نفسها، وإجراء البحوث ونشرها، وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل. وتشير إحصاءات إدارة دار القرآن إلى أن نسبة المدرسين غير المستقرين تساوي (65%) من مجموع أعضاء هيئة التدريس، أما في المعاهد المتفرعة للولايات، فإن هذه النسبة أعلى (Mohamad Marzuqi, 2008).
لقد أجريت دراسة استطلاعية في 2012/11/3م على عينة مكونة من (11) مدرسًا من مدرسي معاهد تحفيظ القرآن في ماليزيا حيث وصلت إلى النتيجة أن (72.7%) من عينة الدراسة يقولون إن إدارة المعهد لم تقدّم الحوافز المختلفة للمدرسين.

هذه المشكلات وغيرها مما تعيق الأهداف الموضوعية لتلك المعاهد، وعلى رأسها دار القرآن حيث تؤثر سلبًا على أداء المدرسين وكفائتهم، لتحقيق الواجبات الموكّلة إليهم. فقد أشار الخطيب (2001) إلى أنّ شعور عضو هيئة التدريس بالعدالة في الأجور والكفاءات والحوافز والتعويضات، وتوزيعها بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته وأدائه الوظيفي يؤدي إلى قيامه بأداء واجبه على أكمل وجه، وإذا فقدت أو غابت هذه

الشعور منه فتكون مثبّطات لمعنويته وسببًا لقلّة اهتمامه في العمل (البدرى، 2005). لذا فإنّ كل هذه الأمور قد دفعت الباحث لإجراء دراسته هذه، وعليه حاولت الدّراسة الإجابة عن السّؤالين التاليين:

1- ما دور الإدارة في تحفيز المدرّسين في معاهد تحفيظ القرآن تحفيظًا ماديًا لرفع آدائهم من وجهة نظر المدرّسين والمديرين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة من المدرّسين، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، تعزى للمتغيّرات: الجنس، مكان العمل، الرتبة الوظيفيّة، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة؟

أهمية الدّراسة أهدافها

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو إدارة معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا من خلال أدوار مديرها بما يتلائم مع التطورات الحديثة، ومتطلبات المجتمع وقضاياها الذي قد يكون مفيدًا في تخطيط استراتيجيات في بناء المناخ الملائم، بهدف الارتقاء بمستوى إدارتها، والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

ومن هنا جاءت هذه الدّراسة للوقوف إلى الأهداف التالية:

1- الكشف عن دور الإدارة في تحفيز المدرّسين تحفيظًا ماديًا لأداء واجبهم على أكمل وجه من وجهة نظر المدرّسين والمديرين.

2- مقارنة التباين الإحصائي بين استجابة أفراد عيّنة الدّراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، تبعًا لمتغيّرات الدّراسة.

الطريقة والإجراءات

تم اعتماد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأسلوبين الكمي والنوعي (Mixed Approach) حيث ساعد ذلك في الوقوف على تقدير استجابات أفراد العيّنة لدور الإدارة في تحفيز المدرّسين في معاهد تحفيظ القرآن الكريم في ماليزيا وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المدرّسين والمدرّسات والمديرين بمعاهد تحفيظ القرآن الكريم الحكوميّة، والبالغ عددهم (219) مدرّسًا و(12) مديرًا في العام الدراسي 2013/2014م. ونظرًا لأن مجتمع الدّراسة محدود (Population Finite) تم أخذ عيّنة الدّراسة من جميع المدرّسين، والذي يشمل كافة عناصر

المجتمع ويمكن دراستها وتناولها جميعاً (أبو زينة، الشياب، عبابنة، والنعمي، 2006)، وقد تمّ توزيع (189) استبانة على جميع المدرّسين بعد استبعاد (30) عينة الاستطلاعية والحصول على الموافقة من الجهات المسؤولة، وتم استرجاع (182) استبانة، واستبعدت (5) استبانات، وذلك لعدم استوائها كافة المعلومات، لذا تبقى (177) استبانة صالحة للتحليل الإحصائيّ في ضوء بعض المتغيّرات الديموغرافية للمدرّسين، وجدول (1) يبيّن عيّنة الدّراسة حسب المتغيّرات الديموغرافية.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيّرات الدّراسة

المتغيّرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	134	75.7
	انثى	43	24.3
مكان العمل	المعهد المركزيّ (دار القرآن)	82	46.3
	معهد الولاية	95	53.7
الرتبة الوظيفيّة	مدرّس	96	54.2
	مدرّس متفرغ	81	45.8
المؤهل العلميّ	دبلوم	33	18.6
	بكالوريوس فأعلى	144	81.4
عدد سنوات الخبرة	أقلّ من 5 سنوات	110	62.1
	من 5 سنوات فأكثر	67	37.9
	المجموع	177	100.0

يشير جدول (1) إلى أن أكبر عدد من المدرّسين في المعاهد هم المدرّسين الذكور حيث يبلغ عددهم (134) بنسبة (75.5%) ويليه المدرّسات الإناث يبلغ عددهن (43) بنسبة (24.5%). وفي فئة مكان العمل المدرّسون في دار القرآن يبلغ عددهم (82) بنسبة (46.3%) بينما المدرّسون في معاهد المتفرغ يبلغ عددهم (95) بنسبة (53.7%) من مجموع عيّنة الدّراسة. أما بالنسبة إلى الرتبة الوظيفيّة يبلغ عدد فئة المدرّسين (96) بنسبة (54.2%) وفئة المدرّسين المتفرغين يبلغ عددهم (81) بنسبة (45.8%). كما يشير الجدول إلى أن المدرّسين من المؤهلين بدرجة الدبلوم يبلغ عددهم (33) بنسبة (18.6%) وباقيهم من المؤهلين بدرجة

البكالوريوس فأعلى ما يبلغ عددهم (144) بنسبة (81.4%). أما عدد سنوات الخبرة للمدرّسين الذين يعملون في المعاهد أقلّ من 5 سنوات بلغ (110) بنسبة (62.1%) وعدد المدرّسين الذين يعملون في المعاهد من 5 سنوات فأكثر بلغ (67) بنسبة (37.9%).

أما المديرين فقد تم اختيار (6) مديرين من أصل (11) معهد تحفيظ القرآن لإجراء مقابلة شبه مقنّنة وهم من دار القرآن، ومعهد تحفيظ القرآن فيراق، ومعهد تحفيظ القرآن بحري سمبلن، ومعهد تحفيظ القرآن جوهور، ومعهد تحفيظ القرآن كلنتن، ومعهد تحفيظ القرآن فاهنج لكونهم من أصحاب الخبرة، ولديهم الرغبة بالمشاركة في الدّراسة، ولصعوبة مقابلة المديرين الآخرين.

وتم استخدام الاستبانة المطورة وأسئلة المقابلة شبه المقنّنة كأداتين للدّراسة لجمع البيانات. وطورت الاستبانة تألفت من (17) فقرة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة الحاليّة ومن ثم إعداد أسئلة المقابلة شبه المقنّنة للمديرين في ضوء مجالات الاستبانة. ولقد تم استخدام مقياس خماسيّ تدرجيّ على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي (Likert) على النحو التالي: (درجة موافقة كبيرة جدًّا، درجة موافقة كبيرة، درجة موافقة متوسطة، درجة موافقة قليلة، درجة موافقة قليلة جدًّا)، وتمّ إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5, 4, 3, 2, 1) على الترتيب لتحديد مستويات دور الإدارة في تحفيز المدرّسين. وبناءً على استبانة قام الباحث بها وعلى استشارة الخبراء بتصميم أسئلة المقابلة للكشف عن دور إدارة المعاهد في تحفيز المدرّسين من وجهة نظر المديرين.

وللتأكّد من صدق الأداة، تم عرض الاستبانة وأسئلة المقابلة شبه المقنّنة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربويّة، والتربيّة الإسلاميّة في جامعة اليرموك وجامعة الملايا ودار القرآن، والبالغ عددهم (14) عضو هيئة تدريس، وطلب منهم إبداء الرأي في الأداة من حيث مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغويّة ووضوح الفقرات، وأية اقتراحات أو ملاحظات يرونها مناسبة. وفي ضوء الملاحظات الشفوية والمكتوبة التي أبدتها المحكمون، تمّ تعديل بعض الصياغات اللغويّة والنحويّة لبعض الفقرات التي أشارو إليها.

كما تم حساب معاملات الثبات للتأكّد من ثبات أداة الدّراسة عن طريقة اختيار عيّنة استطلاعية من خارج عيّنة الدّراسة مكونة من (30) مدرّسا حيث تم تطبيق أداة الدّراسة عليهم. ومن خلال مراجعة

معيار الثبات، بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.86) كرونبيج ألفا، الأمر الذي يدل على أن القيم كانت عالية ومقبولة لغايات الدراسة. والجدول رقم (2) يبيّن معيار الثبات.

الجدول (2)

معيار الثبات لقيم كرونباخ ألفا

مستوى	قيم كرونبيج ألفا
عالية جدا	1.00-0.90
عالية	0.89-0.70
متوسطة	0.69-0.30
متدنية	0.33-0.00

بريمين و كرامير (Brymen & Cramer, 1999)

وبعد انتهاء من بناء الأداة وإخراجها تم الحصول على موافقة من الجهات المختصة للحصول على الموافقة للقيام بإجراءات الدراسة. ثم تم حصر أعداد المدرسين والمدرسات في دار القرآن ومعاهد تحفيظ القرآن للولايات في ماليزيا، وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، ومن نفس المجتمع، وقدمت الإستبانة إلى جميع أفراد عينة الدراسة من المدرسين خلال العام الدراسي 2014/2013م كما تم إجراء المقابلات مع عدد من مديري المعاهد وعددهم (6) أشخاص. وبعد استعادة الاستبانة تم تدقيقها لغرض التحليل وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لمعالجتها واستخراج النتائج.

وللاجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وبما أن أعلى قيمة هي (5) وأدنى قيمة هي (1) في تحديد استجابات عينة الدراسة وقد تم اعتماد المعيار الإحصائي بالتدرج التالي:

1 - من 1.00 إلى أقل من 2.34 " درجة منخفضة"

2- من 2.34 إلى أقل من 3.68 " درجة متوسطة"

3- من 3.68 إلى 5.00 " درجة مرتفعة"

وللإجابة عن السؤال الثاني تمّ استخدام إختبار تحليل التباين الخماسيّ (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات في كل من دور الإدارة في تحفيز المدرّسين تبعاً لمتغيّرات (الجنس، ومكان العمل، ورتبة الوظيفة، والمؤهل العلميّ، وعدد سنوات الخبرة).

النتائج

تم عرض للنتائج المتعلقة بالمعالجات الإحصائية والنتائج المتعلقة بالمعالجات النوعية عرضاً مفصلاً وفقاً لأسئلة الدراسة، حيث تم تصنيفها وفقاً لتتابع الأسئلة على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور الإدارة في تحفيز المدرّسين في معاهد تحفيظ القرآن تحفيزاً مادياً لرفع آدائهم من وجهة نظر المدرّسين والمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدرّسين عن كل فقرة من فقرات التحفيز الماديّ، والجدول (3) يبيّن ذلك:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحفيز الماديّ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	توفير نظام التقاعد أو مكافأة نهاية الخدمة لتأمين حياة كريمة للمدرّسين في المستقبل	3.18	1.48	متوسط
2	1	منح الراتب المناسب حسب جهد المدرّسين	2.94	1.34	متوسط
2	15	توفير فرص للتحاق ببرنامج الدبلوم التربوي	2.94	1.33	متوسط
2	16	تحديد احتياجات المدرّسين من التدريب المهني المستمر	2.94	1.39	متوسط
5	9	تطبيق نظام عقوبات تأديبية عند مخالفة المدرّس للقوانين	2.93	1.35	متوسط
6	12	توفير سكن داخلي للمدرّسين أو بدل سكن	2.88	1.40	متوسط

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	13	توفير نظام القروض الخاصة للحصول على سكن	2.86	1.40	متوسط
8	3	منح مكافآت مالية تشجيعية للمدرّسين المتميزين	2.84	1.32	متوسط
9	8	توفير فرص الترقية العادلة التي تحفز المدرّسين على تحسين أدائهم	2.79	1.29	متوسط
10	14	منح فرص التفرغ العلمي للمدرّسين للارتقاء بمستوياتهم الأكاديمية والمهنية	2.77	1.44	متوسط
10	17	توفير المراجع والمصادر والدوريات الكافية للمدرّسين لإجراء بحوثهم	2.77	1.36	متوسط
12	7	إعطاء فرصة للعمل الإضافي لتحسين ظروفهم المعيشية	2.76	1.34	متوسط
13	10	توفير التأمين الصحي للمدرّسين وعائلاتهم	2.74	1.41	متوسط
14	2	منح زيادة سنوية للمدرّسين حسب الكفاءة وحسن الأداء	2.65	1.18	متوسط
15	4	توفير النظام العادل للمكافآت المالية العادلة عند قيام المدرّسين بأعمال إضافية على مهامهم الأساسية	2.59	1.34	متوسط
16	6	منح مكافآت مالية بناءً على الإنتاج العلمي للمدرّسين	2.52	1.34	متوسط
17	5	منح العلاوة الخاصة لتشجيع المدرّسين على تمكنهم من حفظ القرآن الكريم	2.25	1.32	منخفض
		التحفيز المادي ككل	3.05	1.20	متوسط

بيّن الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الماديّ، وقد تراوحت ما بين (2.25-3.18)، حيث جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسطة ما عدا الفقرة رقم (5) فإنها كانت بمستوى منخفض. وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "توفير نظام التقاعد أو مكافأة نهاية الخدمة لتأمين حياة كريمة للمدرّسين في المستقبل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبانحراف معياري (1.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "منح العلاوة الخاصة لتشجيع المدرّسين على تمكّنهم من حفظ القرآن الكريم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري (1.32)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.05) وبانحراف معياري (1.20).

أما نتائج المقابلة شبه المقتنة، فقد أشارت إلى أن (5) من أصل (6) مدراء أشاروا إلى أن الإدارة للمعاهد قدمت الحوافز الماديّة للمدرّسين وذلك في اختلافات تتمثّل باسماء منها: القيام ببرنامج اليوم العائلي، وابتعاث المدرّس المميز لأداء العمرة، وجائزة للمدرّس المنتمي، والمكافآت والبدائل والزيادة السنويّة المقدمة من هيئة الخدمة العامة، وتقديم المنحة لإكمال الدراسات العليا في الماجستير والدكتوراه، وتوفير التأمين الصحيّ للمدرّسين، وإتاحة فرص الترقية، وتوفير القروض لشراء السكن، في حين ذكر مدير واحد من أصل (6) بأن الإدارة لم توفر الحوافز الماديّة الكافية بسبب سياسة الحكومة في ترشيد المال مما أدى إلى عدم استقرار وظيفة المدرّسين.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابة أفراد عيّنة الدّراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، تعزى إلى متغيّرات: الجنس، مكان العمل، الرتبة الوظيفيّة، المؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، حسب متغيّرات الجنس، ومكان العمل، والرتبة الوظيفيّة، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، حسب متغيّرات الجنس، ومكان العمل، والرتبة الوظيفيّة، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة

المتغيرات	التحفيظ الماديّ		
الجنس	ذكر	س	3.18
		ع	1.19
	أنثى	س	2.63
		ع	1.15
مكان العمل	المعهد المركزي	س	2.78
		ع	1.19
	معهد الولاية	س	3.28
		ع	1.17
الرتبة الوظيفيّة	مدرّس	س	3.66
		ع	.83
	مدرّس متفرغ	س	2.32
		ع	1.18
المؤهل العلميّ	دبلوم	س	2.81
		ع	1.27
	بكالوريوس فأعلى	س	3.10
		ع	1.18
عدد سنوات الخبرة	أقلّ من 5 سنوات	س	2.86
		ع	1.27
	من 5 سنوات فأكثر	س	3.35
		ع	1.01

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، ومكان العمل، والرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات وجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس ومكان العمل والرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين

ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
**0.040	4.304	4.129	1	4.129	الجنس
**0.003	8.806	8.447	1	8.447	مكان العمل
**0.000	68.596	65.803	1	65.803	الرتبة الوظيفية
.409	.684	.656	1	.656	المؤهل العلمي
.960	.003	.002	1	.002	عدد سنوات الخبرة
		.959	171	164.036	الخطأ
			176	254.668	الكلي

يبين من الجدول (5) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (4.304) وبدلالة إحصائية بلغت 0.04. وبالرجوع إلى الجدول (4) يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي (3.18)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر مكان العمل، حيث بلغت قيمة ف (8.806) وبدلالة إحصائية بلغت 0.003. وبالرجوع إلى الجدول

(4) يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح المعهد المتفرع للولاية بالمتوسط الحسابي (3.28)، كما يتبين لنا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيمة ف (68.596) وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وبالرجوع إلى الجدول (4) يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح المدرس بمتوسط حسابي (3.66). بينما لم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي ولأثر عدد سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم مناقشتها حسب تتابع الأسئلة على النحو التالي:

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ينص السؤال الأول على: "ما دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن لرفع أدائهم من وجهة نظر المدرسين والمديرين؟"

بيّنت نتائج الدراسة في الجدول (3) أن مستوى دور الإدارة في تحفيز المدرسين تحفيضا ماديا في معاهد تحفيظ القرآن لرفع أدائهم من وجهة نظر المدرسين كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.20). وأظهرت النتائج من الجدول نفسه أن الفقرة التي تنص على " توفير نظام التقاعد أو مكافأة نهاية الخدمة لتأمين حياة كريمة للمدرسين في المستقبل" قد حصلت أعلى المتوسط الحسابي بلغ (3.18) وبانحراف معياري (1.48) وهذا ضمن مستوى متوسط. كما أظهرت النتائج من الجدول نفسه أن الفقرة "منح العلاوة الخاصة لتشجيع المدرسين على تمكنهم من حفظ القرآن الكريم" قد رصد عليها بأدنى المتوسط الحسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري (1.32) وهذا ضمن مستوى منخفض. وأشارت بقية الفقرات إلى أن مستوى التحفيز المادي كان متوسطا حيث بلغ المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.52-2.94)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى محدودية التمويل المادي للمعاهد، حيث إنها تقتصر على الدعم الحكومي ونتيجة للمهام المتنوعة التي تضطلع بها تلك المعاهد وحاجتها للتمويل وخاصة ما يتعلق بالمكافآت والعلاوات الخاصة بالمدرسين المتميزين كما أشارت نتائج دراسة (أبو سكر، 2000) ودراسة فيروزه (Fairuzah, 2012) ودراسة أحمد مختار (Ahmad Mokhtar, 2012).

واختلفت استجابات المدرّسين مع استجابات المديرين على أسئلة المقابلة حيث أشارت الغالبية العظمى (5) من اصل (6) مدراء بأن الإدارة وفرت التحفيز الماديّ بأنواعه المختلفة وشكلا كافا للمدرّسين. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى تباين الأدوار بين المدرّسين والمديرين حيث أن المديرين لديهم مهام تتعلق بالأمور الإداريّة وإشراف العاملين، في حين أن المدرّسين لديهم مهام تتعلق بالتدريس والبحث العلمي والخدمة المجتمع. كما قد يكون هذا الاختلاف بعدم توافق سياسة الإدارة في التحفيز الماديّ مع حاجات المدرّسين.

تتفق نتيجة الدراسة الحاليّة مع دراسة ستون (Ston, 2006) التي وجدت بأن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن إنشاء صندوق لدعم الأبحاث والدراسات العلميّة يعد محفزا ماديا هاما يسهم في دفعهم نحو البحث والدراسة. وكذلك دراسة وينتر وبيترسكو وروديريغو (Winter, Petrosko, & Rodriguez, 2007) التي وجدت أنّ الحوافز الممثلة بتوفير الرعاية الصحية والرواتب محفزة لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع المتوسطة للعمل. كما تتفق أيضا نتيجة الدّراسة الحاليّة مع دراسة المقابلة (2013) التي وجدت بأن الحوافز الماديّة جاءت بالمرتبة الأخيرة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

وينص السؤال الثالث على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عيّنة الدّراسة، على مقياس دور إدارة معاهد تحفيظ القرآن في تحفيز المدرّسين، تعزى إلى متغيّرات: الجنس، نوع المعهد، الفئة الوظيفيّة، المؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة

وبيّنت نتائج الجدول (5) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات الجنس. وتبيّن أن أعلى متوسط حسابي كان لفئة الذكور في مجال التحفيز الماديّ وبلغ مقدار (3.18) مقارنة بمقدار (2.63) عند الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهلات العلمية للمدرّسات اقلّ من المؤهلات العلمية للمدرّسين مما يؤدي إلى حصول المدرّسين الذكور على التحفيز المادي أكثر من المدرّسات الإناث.

كما أظهرت نتائج الجدول (5) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات مكان العمل. وتبين أن أعلى متوسط حسابي كان لفئة المعهد المتفرع للولاية في مجال التحفيز الماديّ وبلغ مقدار (3.28) مقارنة بمقدار (2.78) عند المعهد المركزي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدرّسين قد يكونون عددهم في كل المعاهد المتفرعة أقلّ من عدد المدرّسين في دار القرآن الذي يؤثّر على التكلفة في توفير الحوافز الماديّة للمدرّسين.

وأظهرت نتائج الجدول (5) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات الرتبة الوظيفيّة. وتبين أن أعلى متوسط حسابي كان لفئة المدرّسين في مجال التحفيز الماديّ وبلغ مقدار (3.66) مقارنة بمقدار (2.32) عند المعهد المركزي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدرّسين في المعاهد قد يحصلون على التحفيز الماديّ أكثر من المدرّسين المتفرّجين قد يكون بسبب أنهم يتمتعون بالمزايا والمنافع الماديّة دون المدرّسين المتفرّجين.

وأظهرت نتائج الجدول (5) عدم وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئتي المؤهل العلميّ وسنوات الخبرة في جميع مجالات التحفيز. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذين فئتين قد تتمتعان بنفس التحفيزات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لين (Lin, 2010) ودراسة المدهرش (2011) ودراسة باكس، أوشي وشلينجيف (Backes, Uschi, & Schlingheff, 2010) التي أشارت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة على المستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تعزى لمتغيّر تخصص عضو هيئة التدريس، ورتبته، وخبرته في التدريس الجامعي.

التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدّراسة، فإن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات أهمها:
- 1- ضرورة قيام هيئات الحكوميّة المسؤولة عن معاهد تحفيظ القرآن الكريم بماليزيا بتقديم التحفيز الماديّ الكافي لجميع المدرّسين في تلك المعاهد.
 - 2- ضرورة تنمية مبدأ الحوافز الماديّ لتشمل جميع فئات المدرّسين العاملين في معاهد تحفيظ القرآن الكريم بماليزيا.

- 3- ضرورة السماح لمعاهد تحفيظ القرآن الكريم لجلب التمويل الماديّ الذاتي وعدم التقييد بالدعم الحكومي فقط.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات حول تفعيل أنواع التحفيز لمعاهد تحفيظ القرآن الخاصة في ماليزيا ولمؤسّسات تحفيظ القرآن في دول أخرى مشابهة.

المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم
- الإبراهيم، محمد عقله. (1988). **حوافز العمل بين الإسلام والنظريّات الوضعية**. عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.
- أبو سكر، درويش صالح أحمد. (2000). **تقييم الرضا العاملين الإداريين بالجامعات الحكوميّة والخاصة في الأردن عن حوافز العمل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- أبو زينة، فريد ، والشياح، عبد الحافظ ، وعبابنة عماد ، والنعيمة محمد. (2006). **الإحصاء في البحث العلميّ**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (2011). **صحيح البخاري**. الجيزة مصر: ألفا للنشر والتوزيع
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2005). **أساسيات الإدارة التعليميّة ومفاهيمها**. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- الخطيب، أحمد. (2009). **التعليم العالي الإشكاليات والتحديات**. إربد: عالم الكتب الحديث.
- العديلي، ناصر محمد. (1403هـ). **الدوافع والحوافز والرضا الوظيفيّ في الأجهزة الحكوميّة في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني**. الإدارة العامة (36)، ص ص. 45-72.
- ماهر، أحمد. (2010). **نظام الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين**. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المدهرش، حابس عبد الله. (2011). **الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم بالجامعات السعودية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المقابلة، منصور أحمد حسين. (2013). دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmad Mokhtar Zainal Shahir. (2012). *Influence of Rewards System to Career Planning and Success of Employee*. Unpublished Master Thesis , Universiti Utara Malaysia.
- Backes, G., Uschi, & Schlingheff, A. (2010). *Career Incentives and "publish Perish" in German and U.S.A Universities*. European Education , 3, p p. 26-52.
- Brymen, A., & Cramer, D. (1999). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows: A guided for social scientists*. London: Routledge.
- Darul Quran. (2014). *Maklumat Korporat: Objektif Visi Misi Falsafah*. Retrieved Mac 24, 2014, from <http://www.darulquran.gov.my/>.
- Fairuzah Zaharos Mansor. (2012). *Perceived Organizational Support, Compensation Satisfaction and Organizational Commitment of Expatriates: Study at a Malaysian Public University*. Unpublished Masters Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Lin, S. (2010). *Faculty Reward System and Academic Capitalism: Business Faculty Income Inside and Outside The Institution*. Mid-Western Educational Research , 23 (4), p p. 27-36.
- Mohamad Marzuqi Abdul Rahim. (2008). *Pengajaran Mata Pelajaran Hafazan al-Quran: Suatu Kajian Maahad Tahfiz Al-Quran Zon Tengah*. Unpublished Master Project Paper, Faculty of Education and Human Development: Sultan Idris Education University
- Okendu, J. N. (2012). *Incentive Scheme and Job Performance, a Bivariate Relationship with Institutional Development Among Secondary Schools*. Journal of Education and Practice , 3 (8), p p. 216-223.
- Ston, C. (2006). *Incentives Stimulate Faculty Leardership in Research*. Human Ecology , 34 (1), 7.
- Wan Muhammad Abdul Aziz. (1997). *Pengurusan Maahad Tahfiz al-Quran: Pengalaman Darul Quran Jabatan Kemajuan Islam Malaysia*. Jurnal Darul Quran (3),p p. 98-117.
- Winter, P., Petrosko, J., & Rodriguez, G. (2007). *Using Economic Incentives to Recruit College Faculty Effects of Strating Salary and Healthcare Benefits Plan*, Community College. Journal of Research and Practice , 31 (1), p p. 19-35.