

التطبيقات الدعوية لمفهوم الحوافز الإدارية

DAWA APPLICATIONS FOR THE CONCEPT OF ADMINISTRATIVE INCENTIVES

د/ سهيل محمد قاسم مينق

الأستاذ المساعد بقسم الدعوة والثقافة الإسلامية بجامعة أم القرى السعودية

smqmishiming@uqu.edu.sa

تاريخ الإرسال: 2022/01/23 تاريخ القبول: 2022/03/01

الملخص:

عنوان هذا البحث "التطبيقات الدعوية لمفهوم الحوافز الإدارية" رغب الباحث من خلاله في دراسة تقييمية لمفهوم الحوافز ضمن علم إدارة الموارد البشرية، ودراسة عدد من النماذج العملية لتطبيق هذا المفهوم في حياة السلف الصالح في التاريخ الإسلامي بغية الخروج بنتائج حقيقية واقتراحات علمية وتطبيقية تسهم في تحسين أداء المؤسسات الدعوية وإدارة وتحفيز الدعوة، وتمت صياغة مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس: ما التطبيقات الدعوية للمفهوم العلمي للحوافز الإدارية ضمن وظائف علم إدارة الموارد البشرية، ومدى الاستفادة من تطبيقاتها الدعوية المعاصرة؟، وتفرع عنه عدد من التساؤلات من أبرزها: ما التأصيل الإسلامي لمفهوم الحوافز ضمن إدارة الموارد البشرية الدعوية؟ وما التطبيقات العملية المقترحة لتفعيل مفهوم الحوافز في المؤسسات الدعوية؟ وظهرت أهمية البحث من خلال التعريف بسبق الإسلام وشموليته في العناية بجوانب الحياة كافة، ومنها الجانب الإداري، لاسيما العناية الفائقة بمفهوم الحوافز الذي يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية، إضافة إلى تقديم مقترحات تطبيقات دعوية قد تسهم في تحسين أداء الأعمال الدعوية وتحفيز الدعاة والمدعوين، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي، فقام بجمع المسائل العلمية المتعلقة بمفهوم الحوافز الإدارية من خلال كتب إدارة الموارد البشرية، واستقراء الوقائع التاريخية للإدارة الإسلامية المتصلة بمفهوم الحوافز، واستفاد الباحث من عدد من الدراسات السابقة التي درست أنظمة الحوافز وعلاقتها بالإدارة العامة والإسلامية، وتميز عنها في دراسته بدراسة عدد من النماذج التطبيقية لمفهوم الحوافز ضمن الإدارة الإسلامية، ويتكون البحث من: تمهيد، وثلاثة فصول، وخاتمة، وقائمة المصادر، على النحو التالي:

تمهيد: تضمن التعريف بالموضوع، وأسباب اختياره، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والدراسات السابقة، ومنهج البحث ومكوناته.

الفصل الأول: عناية الإسلام بالحوافز وتطبيقاتها في الكتاب والسنة.

الفصل الثاني: نماذج من تطبيقات السلف لمفهوم الحوافز الإدارية.

الفصل الثالث: أهم خصائص الحوافز في المنهجية الإسلامية، ومقارنتها بمفهوم الحوافز المعاصر.

قائمة المراجع.

الكلمات المفتاحية: التطبيقات؛ الدعوية؛ الحوافز؛ التطبيق؛ التاريخ.

Abstract:

The researcher wanted to conduct an evaluation study for the concept of incentives within of human resource management science ; and compare it with practical models in Islamic history in order to come up with real results and practical suggestions that contribute to improve the performance of advocacy (DAWA) institutions and motivating preachers (caller to Islam).

The research problem was in main question: What are the advocacy (DAWA) applications in Islamic history for the concept of administrative incentives, and extent of contemporary benefit from it? The sub-question, most notably: What is the Islamic rooting of the concept of incentives? What are the practical applications proposed to activate the concept of incentives in advocacy institutions?

The importance of this research showed introducing the precedence of Islam in caring for all aspects of life, administrative aspect, taking care of the concept of incentives that support success of administrative process, and presenting advocacy (DAWA) proposals that may contribute to improve the management of preachers (caller to Islam) and motivating the invitees (people those whom called to Islam).

The Inductive Approach was adopted in collecting scientific issues for the concept of administrative incentives, historical induction of Islamic management related to the concept of incentives, making the necessary comparisons, benefit of a number of studies related to incentive systems in public and Islamic administration.

The research contains the following:

An **introduction** that included a definition of subject, reasons for choosing it, its objectives, approach, components, and its three chapters:

Chapter One: Islam's care for incentives and their applications in the Qur'an and Sunnah.

Chapter Two: Examples of the applications of the predecessors to the concept of administrative incentives.

Chapter Three: The most important characteristics of incentives in the Islamic methodology, and their comparison with the contemporary concept of incentives.

List of references.

Keywords: applications; Dawa; Incentives; history; application.

تمهيد:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على سيدنا رسول الله محمد بن عبد الله وآله الأطهار، وصحابته الأخيار، وأحبابهم وأتباعهم من هذه الأمة الأبرار، وبعد: فعدم التسوية بين المجتهد وغيره، والمحسن وضده، والعامل وغير العامل منهج تعامل بين، وطريقة إسلامية أصلية تضمنتها نصوص الوحي المطهر، والسنة النبوية الكريمة، وتشبعت بها المواقف المتتابعة من خريجي مدرسة النبوة الأوائل، اقتداءً بالرسول القدوة ﷺ، وترفعاً عن ظلم أحد أو هضم حقه، وحتى يتهيأ للمحسن مزيداً من إحسانه وإتقانه، ولا يتمادى المسيء في إساءاته وإخفاقه، فإن في التسوية بينهما، تثبيط للمحسن عن الإحسان، وتهيئة للمسيء على مزيد من الخذلان، وهو من أخطر أبواب الظلم الإداري المقنع.

فمن ذلك قول: ﴿لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَّ اللَّهُ الْحُسْنَىٰ وَمَجَاهِدًا فِي سَبِيلِ اللَّهِ، وبين من لا يفعل ذلك من أهل الإسلام، واستثنى أولي الضرر من أصحاب العاهات المزمنة كالعمى والعرج والمرضى المزمن والفقر المدقع وأمثالهم¹.

وقال تعالى: ﴿وَمَا لَكُمْ أَلَّا تُنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا يَسْتَوِي مِنْكُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتِلٌ أُولَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِنَ الَّذِينَ أَنْفَقُوا مِنْ بَعْدِ وَقَاتِلُوا وَكُلًّا وَعَدَّ اللَّهُ الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (الحديد:10)، وفي الحديث عن أنس بن مالك أنه وقع كلام وجدال وخصام بين خالد بن الوليد وعبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه، فقال خالد لعبد الرحمن تستطيلون علينا بأيام سبقتمونا بها؛ فبلغ ذلك رسول الله ﷺ فقال: "دعوا لي أصحابي، فوالذي نفسي بيده لو أنفقتم مثل أحدٍ أو مثل الجبال ذهباً ما بلغتم أعمالهم" وفي رواية " لا تسبوا أصحابي فوالذي نفسي بيده لو أنفق أحدكم مثل أحدٍ ذهباً ما بلغ مد أحدهم ولا نصيفه"².

وقد تُرجمت هذه القاعدة الإسلامية في تطبيقات الرعيّل الأول الأفاضل من هذه الأمة وسلفها الصالح من الصحابة الكرام رضوان الله عليهم والتابعين لهم في العصور الزاهرة من عمر الأمة المحمدية على رسولها أفضل الصلاة والسلام، فهذا الفاروق رضي الله عنه لا يسوي في العطاء بين السابقين ومن بعدهم أو بين البدرين وغيرهم، أو بين الهاشميين رهط النبي ﷺ ومن سواهم³.

فمن الحسن البصري رحمه الله قال: "اجتمع أشرف قريش عند باب عمر بن الخطاب فيهم الحارث بن هشام وأبو سفيان بن حرب وسهيل بن عمرو وتلك العبيد والموالي من أصحاب رسول الله ﷺ فخرج أذنه فأذن لبلال وصهيب وغيرهما، وترك الآخرين فقال أبو سفيان لم أر كاليوم إنه أذن لهذه العبيد وتركنا جلوساً ببابه لا يأذن لنا، فقال سهيل بن عمرو وكان رجلاً عاقلاً: أيها الناس إني والله لأرى الذي في وجهكم؛ فإن كنتم غضاباً فاغضبوا على أنفسكم دعي القوم ودعيتهم، فأسرعوا وأبطأتم، ثم قال: والله ما سبقتم إليه من الفضل أشد عليكم فوثاً من بابكم الذي تنافستم عليه⁴، بل ويعلم رعيته أحد أهم ركائز الإدارة الإسلامية في هذا الجانب حين يقول لعماله الذين يديرون الولايات نيابة عنه "فمن أحسن نزده، ومن يسئ نعاقيه"⁵.

وإبراز المحسنين والمتميزين ومكافأتهم وشكرهم منهج إسلامي أصيل، وفي التوجيه النبوي يقول ﷺ: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"⁶، وفي رواية أخرى "أشكر الناس الله أشكرهم للناس"⁷، وهكذا نتلمس مراعاة الإسلام للطبيعة البشرية التي جبلت على طلب التحفيز والتشجيع، ولا عجب فهذا الدين تنزّل من لدن الخالق العليم بخلقه ﷻ، وهو أعلم بما ينفعهم وما فيه موافقة لفطرتهم وزيادة في فعاليتهم وإنتاجيتهم واستمرار حيويّتهم ونشاطهم، قال تعالى: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (الملك: 14). وإذا كان بعض المتخصصين يرى أن نشأة السلطة تعود إلى شعور الإنسان بالخطر الذي يتهدهده، مما حتم عليه نوعاً من التعاون الإنساني ضمن جماعة، ثم أدرك فيما بعد ضرورة إيجاد نظام معين لهذه الجماعة يتمتع بقدر من السلطة... وعليه نشأت الدولة البدائية، ثم تطور المفهوم حتى وصل إلى العصور الحديثة، فإننا عندما يكون حديثنا عن الإسلام ودولته والإدارة فيه فالموضوع يختلف تماماً، ويرجع ذلك إلى أن الأساس في دولة الإسلام والإدارة الإسلامية هو طاعة الله في إقامة أمره على هذه الأرض، وإقامة المآثر الإيمانية والمكارم الربانية في حياة البشرية⁸.

ونحن في معتقدنا الإسلامي نؤمن أن سر وجود الدنيا وبقائها هو الإنسان المؤمن الصالح، ومتى زال هذا النوع من الوجود لم يعد لهذه الدنيا معنى للبقاء، وعندها تقوم الساعة وتنقضي القصة برمتها، قال ﷺ: "لا تقوم الساعة حتى لا يقال في الأرض الله الله"⁹، وقال ﷺ: "لا تقوم الساعة إلا على شرار الخلق"¹⁰، أي قوم ليس فيهم مؤمن يعرف الله.

فالإنسان، وهو المورد الأهم والأساس في كل منظومة اجتماعية أو سياسية أو إدارية أو دعوية، ويتطلب التعامل معه معارف ومهارات متعددة ومتنوعة بهدف الاستفادة من طاقته وإنجازاته وتوظيفها لتحقيق الأهداف الكبيرة والتطلعات المنشودة، وهو ما يسمى في علم الإدارة الحديث بـ "إدارة الأفراد"، و"العلاقات العمالية والصناعية"، و"شؤون القوى العاملة" أو "شؤون الموظفين" أو ما أطلق عليه مؤخراً "إدارة الموارد البشرية"، وهو تخصص استقل مؤخرًا بكيان متكامل ضمن علم الإدارة العامة، ليكون تخصصاً مستقلاً له فروع ومنهجه ووظائفه ودراساته¹¹.

ولذا جاءت الرغبة في البحث عن مفهوم أحد وظائف علم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتحفيز العنصر البشري نحو مزيد من الإنتاجية والجودة، وهي الحوافز التي تسهم بشكل ملموس في كسب ولاء الأفراد اللازم لبيئة العمل، ورفع مستوى الأداء، وديمومة العمل والولاء والانتماء، واستعراض التطبيقات الدعوية في تاريخ الإسلام لمفهوم الحوافز الإدارية، وبيان سيق الإسلام في تشريعاته للعناية بتكوين الداعية وتحفيزه ودعمه نفسياً وفكرياً وعلمياً - وهو الأهم - قبل توفير الدعم المادي والحسي والتنظيمي والتشريعي، تيسيراً للاستفادة منها في التطبيقات الدعوية الميدانية، وبالله التوفيق.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

[ما التطبيقات الدعوية لمفهوم الحوافز الإدارية ضمن وظائف علم إدارة الموارد البشرية، وما مدى الاستفادة من تطبيقاتها الدعوية المعاصرة؟]، ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية الأخرى ومنها:

- ما الشواهد على عناية الإسلام بالحوافز، ومراعاتها في تطبيقاته الدعوية؟
- ما التأصيل الإسلامي لمفهوم الحوافز ضمن إدارة الموارد البشرية الدعوية؟
- ما التطبيقات العملية المقترحة لتفعيل مفهوم الحوافز في المؤسسات الدعوية؟

أهداف الدراسة:

- التعريف بوظيفة الحوافز، وموقعها من علم إدارة الموارد البشرية المعاصر، وبيان أقسامها وشروط أنظمتها في الإدارة الإسلامية.
- توضيح وبيان عناية الإسلام بمفهوم الحوافز، وتطبيقاته المختلفة ومنهجيته المتميزة به في هذا المجال.
- تقديم تطبيقات عملية للاستفادة من مفهوم الحوافز الإدارية في تجويد العمل الدعوي على مستوى الأفراد والمؤسسات.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- التعرف على أثر الإسلام وسبقه وشموليته في العناية بجوانب الحياة كافة، ومنها الجانب الإداري، لاسيما العناية الفائقة بمفهوم الحوافز الذي يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية.
- يضيف البحث بياناً لجهود السابقين من علماء الإدارة في استقراء نصوص الإسلام وثقافته وتاريخه في الجوانب الإدارية التي يتفق الجميع على نجاح الإسلام فيها إبان القرون المنوية المنتالية التي قاد فيها البشرية.
- يقدم البحث مقترحات لعدد من التطبيقات الدعوية التي قد تسهم في تحسين أداء الأعمال الدعوية في تفعيل جانب الحوافز الإدارية للدعاة والمدعوين.

منهج الدراسة: لتحقيق هدف هذه الدراسة سار الباحث فيه وفق المنهج الاستقرائي والذي يقوم على التتبع لأمر جزئية بالاستعانة ثم افتراض الفروض لاستنتاج أحكام عامة منها¹².

- ولذا قام الباحث بجمع المسائل العلمية المتعلقة بمفهوم الحوافز من خلال كتب إدارة الموارد البشرية.
- ثم استقرأ الوقائع التاريخية للإدارة الإسلامية المتصلة بمفهوم الحوافز وفق وظائف علم إدارة الموارد البشرية المعاصر.
- وحرص على استخلاص الأفكار الإدارية في علم إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بها من خلال المراجع التي حصل عليها، وقد أشار في الحاشية إلى أبرز وأشهر المراجع دون استقصاء.
- والتزم الباحث بعزو النصوص الشرعية من القرآن والسنة إلى مواضعها في القرآن، ومطابقتها من كتب السنن دون استقصاء، مع الحكم عليها ما أمكن من أقوال أهل العلم بهذا الفن ما عدا ما في الصحيحين فاكتفي بالعزو لهما أو لأحدهما.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة بعنوان "نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين" (دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض)، وهي عبارة عن بحث مقدم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية من معهد الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تقدم بها الباحث/ عبد الله بن عبد العزيز بن عبد الرحمن العنقري عام 1419هـ/1999م، وقد عنيت الدراسة بالحوافز المطبقة بأمانة منطقة الرياض ومدى رضا العاملين عنها، وتطرق الباحث في الإطار النظري لمفهوم الحوافز وأبرز النظريات المتعلقة بها، وأشار إلى تخطيط نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليها، وتحدث عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:
 - أن نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين حصلوا على حوافز منخفضة.
 - ودلت النتائج أن غالب العينة يصوتون بعدم الرضا عن الحوافز التي تمنح لهم وأنها لا تتناسب مع المجهودات المبذولة.
 - ودلت الدراسة كذلك على أن الترقية تعتبر أهم الإجراءات الإدارية التي تحفز العاملين.
 - ثم يأتي بعدها في الأهمية المكافآت والانتدابات، وخطابات الشكر والتقدير.
- 2- دراسة بعنوان "الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة"- دراسة ميدانية- رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة لكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز تقدم بها الطالب/ فراج بن محمد ظافر الأسمرى عام 1418هـ/1998م، اعتمد فيها على المنهج التاريخي المقارن في محاولة لإبراز الوسائل والأساليب التي يتم من خلالها إشباع الاحتياجات والرغبات الكامنة في الإنسان بهدف تحفيزه لإطلاق قدراته وإمكانياته التي وهبها الله له واستثمارها إتقان العمل الذي يقوم به ورفع إنتاجيته فيه، ومن ثم مقارنتها مع النظريات الحديثة في مجال الحاجات والحوافز، أملاً في إلقاء الضوء على الفكر الإسلامي في هذا الجانب بغية تأصيله وتطبيقه في الواقع العملي، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:
 - وجود اختلافات بين النظريات الحديثة التي تفسر دوافع وحاجات النفس البشرية وكيفية تحفيزها، مع إغفالها للجوانب الروحية والتي تعتبر أهمها.
 - الإسلام ينظر للإنسان نظرة إيجابية فقد حظي بالترسيم والاستخلاص في الأرض وحمل مسؤوليات عظيمة بينما لا يلقى الإنسان هذا التكريم في النظريات الحديثة.

- بالرغم من وجود اختلافات بين الفكر الإداري الإسلامي والنظريات الحديثة فإن هناك أيضاً جوانب من الشبه بنسب متفاوتة من نظرية لأخرى.
- **مكونات الدراسة: تتكون من:** تمهيد، وثلاثة فصول، وخاتمة، وقائمة المصادر، على النحو التالي:
- أما التمهيد: فقد تضمن التعريف بالموضوع، وأسباب اختياره، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والدراسات السابقة، ومنهج البحث ومكوناته.
- وفي الفصل الأول تم الحديث عن عناية الإسلام بالحوافز وتطبيقاتها في الكتاب والسنة.
- وتضمن الفصل الثاني استعراض نماذج من تطبيقات السلف لمفهوم الحوافز الإدارية.
- وتم في الفصل الثالث عرض أهم خصائص الحوافز في المنهجية الإسلامية، ومقارنتها بمفهوم الحوافز المعاصر.
- ثم الخاتمة، فالمصادر.

الفصل الأول: عناية الإسلام بالحوافز وتطبيقاتها في الكتاب والسنة

إذا ما علمنا أن الحافز - موضوع بحثنا - ما هو إلا محرك للدوافع التي هي في حقيقتها ناشئة عن حاجة أصلية في النفس البشرية أو عارضة عليها، كحاجة الإنسان إلى التعبد واللجوء بفطرته إلى قوة عظمى خارجه عنه يعبدها ويتضرع إليها، ويستمد العون منها، فهذه حاجة فطرية جبلية، تدفعه للبحث عن إشباع هذه الحاجة الملحة، والإسلام ببراهينه العقلية والتاريخية والحسية يحفز العاقل في تفكيره والسعيد في قدره إلى اتباع هذا الدين والدخول في زمرة المسلمين، وهكذا الحاجة إلى الطعام والنكاح واللباس والطمأنينة ونحوها حاجات أصلية، وهناك حاجات طارئة كالحاجة إلى التداوي عند المرض، والتدفئة عند البرودة، وزيادة الكسب عند الحاجة ونحوها، وعن زود الإنسان عن عرضه وحياضه إذا أغضب وظلم، كلها حاجات نجد عناية الإسلام بها وبمراعاتها وسن الضوابط لإشباعها بتوسط وائزان.

وقد أفرد عدد من علماء الإسلام موضوع الحاجات وتقسيماتها في مباحث جلية جمعوا فيها ما استنبطوه من تلك التقسيمات وأنواعها، وجعلوها غالباً تحت عنوان مقاصد الشريعة الإسلامية.

فذكروا أن هناك حاجات رئيسة للإنسان لا يمكنه العيش عيشة كريمة يرتضيها خالقه دون العناية بها والمحافظة عليها، وذكروا أن مقاصد الشريعة الإسلامية الكبرى تتوجه للعناية بها والمحافظة عليها، وهي الحاجات الضرورية الخمس لكل إنسان (المحافظة على الدين: ولذلك حرم الله الردة، والمحافظة على النفس: وقد حرم الله قتل النفس بغير حق، والمحافظة على العقل: ولذا حرم الشارع الخمر وكل مسكر، والمحافظة على العرض: ومنه تحريم الزنا والبغاء، والمحافظة على المال: ولذلك حرم الله السرقة والغلول)، فهذه الحاجات الأولية والرئيسة لكل فرد مهما تغيرت معتقداته أو بيئته، وهي أوسع وأشمل وأدق تفصيلاً من الحاجات التي ذكرها علماء النفس القدماء والمعاصرين، وتسمى في الإسلام بالضروريات الخمس الكبرى بحيث: "لو عدم الدين عدم ترتب الجزاء المرتجى، ولو عدمت النفس (المكلف) لعدم التدين، ولو عدم العقل لارتفع التدين، ولو عدم النسل لم يكن في العادة بقاء، ولو عدم المال لم يبق عيش"¹³.

وبلي الحاجات الأساسية في الإسلام الحاجات التكميلية وهي كل حاجة لا يترتب على فقدها انعدام الحياة السوية، ولكن يترتب على فقدانها شدة ومشقة حقيقية تلحق بالمكلف، وتعرف بأنها: "كل ما يفتقر إليه الإنسان من حيث التوسعة ورفع الحرج، فلو لم يراع دخل على المكلفين الحرج والمشقة، ولكنه لا يبلغ

مبلغ الفساد المتوقع في المصالح العامة"، ويمثلون لها بحاجات الإنسان للبيوع بأنواعها والإيجارات، وإقامة القضاء والشرطة، وشروط النكاح، وكثير من أحكام المباحات في المعاملات وغيرها.

ثم تأتي الحاجات التكميلية أو التحسينية، أو ما يطلق عليه حالياً في الرؤية الاستراتيجية 2030 للمملكة العربية السعودية، بمصطلح (جودة الحياة)، وهي: "ما يكون بها كمال نظام الحياة والطمأنينة والبهجة والسكون والدعة، وتقع موقع التحسين والتيسير للمزايا، ورعاية أحسن المناهج في العادات والمعاملات، كحاجة الإنسان إلى خصال الفطرة، وأحكام اللباس والستر، وأبواب الآداب في الإسلام كثير منها من هذا القبيل"¹⁴.

وقد جاءت النصوص المتوافرة في القرآن والسنة متضمنة العناية بتلك الحاجات الفطرية للإنسان، والحض على رعايتها، وسدها وإشباعها بانضباط وتكامل وشمول لجوانب النفس البشرية المتعددة والمختلفة، ضماناً لاتزان النفس البشرية حتى لا تفقد حيويتها الإنتاجية، واستمرار فعاليتها وانتماءها لمشروعات الإسلام الكبيرة والعظمى، و"العملية الإدارية مهمتها تزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحرص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار، على أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة والأمانة والحفظ والعلم، وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة، ويمكن استخدام طاقة بشرية غير مسلمة ذات مهارة مهمة مطلوبة عند الضرورة ولفترة محدودة وبترتيب مسبق يهيئ الإدارة للاستفادة من خبرتها اللازمة"¹⁵.

ويتولد عن تلك الحاجات في النفس البشرية، دوافع نفسية تختلف درجة إثارتها من شخص إلى آخر حسب مستوى النقص الداخلي في الحاجة، إضافة إلى مؤثر خارجي يؤثر على درجة فاعلية الدافع قوة وضعفاً يطلق عليه الحافز، فهناك ترابط وثيق بين الحاجات الفطرية التي ركبها الله في النفس البشرية، وبين الدوافع التي تتولد عن تلك الحاجات عندما يشعر الإنسان بنقص فيها، وبين الحوافز الخارجية التي تحفز الإنسان لسد حاجاته، وبين درجة الدافعية الداخلية التي تتولد لديه حسب درجة الحافز.

وهناك علاقة أيضاً بين وجود الدوافع ودرجة الدافعية، وبين نوعية السلوك الذي سيسلكه الفرد حسب نوعية البيئة والثقافة والخلفية المعرفية التي نشأ فيها، وقد قدم لرسول الله ﷺ ضبّ مشويّ - حيوان من الزواحف الصحراوية - فقرب إليه فأهوى إليه بيده ليأكل منه، فقال له من حضر: يا رسول الله ﷺ إنه لحم ضب، فرفع يده عنه، فقال له خالد بن الوليد: يا رسول الله أحرأ الضب؟! قال: لا، ولكن لم يكن بأرض قومي فأجدني أعافه، فأهوى خالد إلى الضب فأكل منه ورسول الله ﷺ ينظر، ولم يشاركه في أكله¹⁶.

وعندما نتناول موضوع العناية الإسلامية بالحوافز سنعرض لبعض نصوص الشريعة الوفيرة التي تضمنت إشارة واضحة لمفهوم الحوافز حسب المفهوم المعاصر في علم إدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تتجلى بصفاء ووضوح عناية الإسلام الفائقة بتحفيز وتشغيل وتفعيل موارد البشرية إبان تربيته على سدة الإدارة العالمية للأمم لأكثر من ألف عام مضت، وذلك من خلال النصوص التالية:

أولاً: من القرآن الكريم

1- قال تعالى محفزاً عباده على بذل جهد أكثر، بأداء متميز يتمثل في الإخلاص أولاً، في تنفيذ مهمة جليلة لا يقوم بها عادة إلا الأكفاء المخلصون، ألا وهي إصلاح ذات البين، وسد منافذ الشيطان الذي يسعى للإفساد والتحرش بين فريق العمل الواحد من أعضاء المجتمع الإسلامي، فيقول الله عزّ في علاه: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءً

مَرَضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا (النساء: 114)، ولو أن أحد أثرياء الناس وكرمائمهم وعد المتنافسين في مسابقة (ما) بجائزة عظيمة (لا يتوقعونها)، لكان ذلك أدعى لتحفزهم وتحميسهم في المنافسة للظفر بها، والله ﷻ المثل الأعلى كيف سيكون حال المتنافسين في إنجاز هذه المهمة (الإصلاح بين الناس) وهي غير واجبة، بل من باب النفل، إذا كان من يعدهم بالجائزة العظيمة أكرم الأكرمين، ومن له الغنى المطلق وبيده ميراث السموات السبع والأراضين ﴿لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ وَإِنَّ اللَّهَ لَهُوَ الْعَنِيُّ الْحَمِيدُ﴾ (الحج: 64)، والإصلاح بين الناس هنا عام في الدماء والأعراض والأموال، وفي كل شيء يقع التداعي فيه، وقد جعل الله مجرد الأمر بها خيراً، ورجب في فعلها، والترغيب بمعنى التحفيز لقوله تعالى: "ومن يفعل ذلك" لأن فعلها أقرب إلى الله من مجرد الأمر بها، إذ خيرية الأمر بها إنما هي لكونه وسيلة إلى فعلها"17.

2- وقال تعالى محفزاً عباده للهجرة في سبيله - والهجرة عمل قد يكون واجباً، وقد يكون مندوباً غير مفروض، لاسيما إذا كان المكان المهاجر إليه أقل اقتصاداً وجمالاً ورفاهيةً أو صفراً من ذلك كله مقارنة بالمكان المهاجر منه - وعدم قبول المسلم الركون والسكون لظروف لا يستطيع معها إظهار شعائر دينه بحرية وسلام، وترك الالتفات لما قد يوسوس به الشيطان أن تلك المهمة ليس في الإمكان إتمامها فيخسر العامل وضعه الحالي، ولا يظفر بوضع أفضل، فيقول الله جل في علاه: ﴿وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرَاعًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۗ وَمَنْ يَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكُهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا﴾ (النساء: 100)، قال ابن كثير: وهذا تحريض على الهجرة وترغيب في مفارقة المشركين، وأن المؤمن حيثما ذهب وجد عنهم مندوحة وملجأ يتحصن فيه والمراغم هو المنع الذي يتحصن به، ويراعم به الأعداء"18.

3- وقال تعالى: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104)، والأشهر هنا أن (من) تبعية على قول عدد من المفسرين، وأن القيام بمهمة الدعوة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من فروض الكفايات التي إذا قام بعض البعض سقط الحرج والإثم عن الباقيين، ويأثمون جميعهم لو تركوها كلهم، قال ابن الجوزي: "و(من) هاهنا تدخل لتحض المخاطبين من سائر الأجناس، وهي مؤكدة أن الأمر للمخاطبين... ويجوز أن يكون أمر منهم فرقة، لأن الدعوة ينبغي أن يكونوا علماء بما يدعون إليه، وليس الخلق كلهم علماء"19، وهاتان المهمتان - الغير واجبتين على الأعيان، ندب الله إليها العقلاء وحفزهم للقيام بها، لأنهما من الأعمال المتميزة الجليلة التي بها خيرية الأمة وحفظها ولا يحسن أن يقوم بها إلا الأكفاء والمحتسبين، وجعل الحافز الجاذب لهم تبوء مكانة الفلاح والانضمام لركب المفلحين عند الرحمن الرحيم.

4- وقال ربنا محفزاً عباده لكف النفس عن الاقتصاص من ظلم الظالم، وترغيباً لهم في العفو والتجاوز عن أساء إليهم بعد تبين الجائر لهم في فعله إذا عدلوا عن العفو إلى إيقاع العقوبة، فقال تعالى: ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ ۗ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ﴾ (النحل: 126)، فجعل حافزه للعفو تبوء منزلة الصابرين، الذين وعدهم الله أن يوفيهم أجرهم بغير حساب، وكان رسول الله ﷺ لما وقف على عمه حمزة رضي الله عنه مقتولاً، وقد مثل به المشركون يوم أحد أقسم قائلاً: "أما والله لأمثلن بسبعين منهم مكانك"، فلما نزلت هذه الآية، فقال: "نصبر ولا نعاقب، كُفُوا عن القوم إلا أربعة"20.

5- وقال تعالى: ﴿مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا ۗ وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ مُّقِيبًا﴾ (النساء: 85)، والمعنى بالشفاعة الحسنة شفاعاة الإنسان للإنسان ليجتلب له

نفعاً، أو ليصلح بينه وبين أخيه، أو أنه دعاء المؤمن لإخوانه، أو هي الشفاعة بمعنى تشفيح وتر المسلمين في الجهاد وتكثير سوادهم، فمن فعل ذلك أو شيئاً منه كان له نصيب من أجر هذه الأعمال، وفي هذا تحفيز وتحريض وحث على هذه الأعمال المندوبة غالباً.²¹

ثانياً: من السنة النبوية الشريفة

1- عن عروة رضي الله عنه قال: أشهد أن رسول الله ﷺ: "قضى أن الأرض أرض الله، والعباد عباد الله، ومن أحيها مواتاً فهو أحق به، جاءنا بهذا عن النبي ﷺ الذين جاءوا بالصلوات عنه"²².... فهذا حافز نبوي لاستصلاح الأرض وزراعتها، وتوسيع الرقعة الخضراء المثمرة منها، وبذلك تتجه الأمة إلى الاكتفاء الذاتي بطعامها وأقواتها من زراعة أرضها، وهو حافز يمنح للأداء المتميز في أحياء الموات من الأرض، قال في شرح الهداية من كتب الحنفية: "الإحياء تسبب للحياة النامية بناء أو غرس أو حراثة أو سقي، وعرفه المالكية: بأنه لقب لتعمير دائر الأرض بما يقتضي عدم انصراف المعمر عن انتفاعه بها، وعند الشافعية: عمارة الأرض الخربة التي لا مالك لها، والإحياء عند الحنابلة: عمارة ما لم يجر عليه ملك لأحد، ولم يوجد فيه أثر عمارة، وحكمة مشروعيته أنه سبب لزيادة الأقوات والخصب للأحياء"²³.

2- وعن زيد بن ثابت رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "نضر الله امرأً سمع منا حديثاً فحفظه حتى يبلغه، فرب حامل فقه إلى من هو أفقه منه، ورب حامل فقه ليس بفقيه"²⁴، ففي هذا الحديث عرض نبوي كريم فيه **حض** و**تحفيز** لأفراد الأمة على حفظ العلم من حديث رسول الله ﷺ باتقان، وتحفيز إلى تبليغه باتقان لنشر السنة وبث العلم، والحافز - وما أدراك ما الحافز - الدعاء النبوي المبارك المقبول لمن فعل هذا الفعل وقام بهذه المهمة بأداء متقن متميز أن يرزقه الله بياض الوجه وحسنه ونوره ونضارته وبهائه في الدنيا والآخرة، قال المباركفوري: "والمعنى أن من سمع حديثاً من الرسول ﷺ أو من أصحابه فبلغه من غير زيادة ولا نقصان خصه الله بالبهجة والسرور لما رزق بعلمه ومعرفة من القدر والمنزلة بين الناس في الدنيا ونعمه في الآخرة حتى يرى عليه رونق الرخاء والنعمة... ولو لم يكن في طلب الحديث وحفظه وتبليغه فائدة سوى أن يستفيد بركة هذه الدعوة المباركة لكفى ذلك فائدة وغنماً، وجلّ في الدارين حظاً وقسماً"²⁵.

3- وعن أنس بن مالك قال: قال رسول الله ﷺ يوم حنين: "من قتل كافراً فله سلبه"²⁶، فهذا تشجيع منه ﷺ للمجاهدين في سبيل الله، وتسمى هذه المكافآت في علم الإدارة الحديث (بالحوافز الوظيفية)²⁷، وهو من **حوافز الجهاد**، فلم يسوي الشارع بين المجاهد المتميز في أداءه وشدة حرده وبأسه على الكفار، وبين غيره ممن هو أقل تميزاً وأداءً؛ وإن كانا في أصل الأجر سواء فلهما الجنة أن قبل الله جهادهما، أم السلب فهذا زيادة على الأجر لا يمنح لكل أحد، ولهذا الحافز أثر إيجابي في الواقع الجهادي العملي.

4- ويمكننا أن ننظر إلى السهم الذي قسمه الله من الزكاة للمؤلفة قلوبهم مثلاً آخر **للحوافز التي** يثير بها الإسلام أتباعه أو من يرجوا أن يكونوا من أتباعه على الدخول في حماه والانقياد له والاستسلام الكامل لحكمه وعدله، أو على الأقل **نحفزه** أن يكف شره عن الإسلام وأهله، وهو سهم الزكاة المخصص للمؤلفة قلوبهم تحفيزاً وترغيباً لهم للدخول في الدين والثبات عليه، كما قال صفوان بن أمية رضي الله عنه: لقد أعطاني رسول الله ﷺ يوم حنين، وإنه لأبغض الناس إليّ، فما زال يعطيني حتى إنه لأحب الناس إليّ²⁸، ويطلق لقب (مؤلف) في الفقه: على السيد المطاع في قومه ممن يرجى إسلامه، أو يرجى أن يكف شره بإعطائه من الزكاة، أو يرجى بإعطائه قوة إيمانه، أو إسلام نظيره، أو جبايتها ممن لا يعطيها، أو دفع عن المسلمين، فيعطى ما يحصل به تأليفه عند الحاجة إلى إعطائه²⁹، قال ابن عباس رضي الله عنهما: "في المؤلفة قلوبهم"

هم قوم كانوا يأتون رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان رسول الله ﷺ يرضخ³⁰ من الصدقات فإذا أعطاهم من الصدقة قالوا هذا دين صالح وإن كان غير ذلك عابوه"³¹.

5- وعن المستورد بن شداد قال: سمعت النبي ﷺ يقول: "من كان لنا عاملاً فليكتسب زوجة؛ فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادماً، فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً، فمن اتخذ غير ذلك فهو غالٍ أو سارق"³²، وهو مثال نبوي رائع لمفهوم **المزايا والحوافز الوظيفية**، قال ابن جماعة: "ويفرض السلطان لكل واحد من الأمراء والأجناد من العطاء والإقطاع قد ما يحتاج إليه في كفايته اللائقة بحالته ومروءته ومنزلته في الزوجات والأولاد والعبيد والإماء والخدم والدواب من مؤونة وكسوة وسكن وخيل وسلاح وحاجة سفره، ويراعي في ذلك الزمان والمكان والرخص والغلاء وعادة البلد في المطاعم والملابس الشرعية، فيكفيه المنونات كلها"³³.

الفصل الثاني: نماذج من تطبيقات السلف لمفهوم الحوافز الإدارية.

من خلال دراسة المواقع العملية من حياة السلف الصالح والرعي الأهل من الصحابة الكرام والتابعين لهم بإحسان رضي الله عنهم أجمعين، والتي تتعلق أحداثها أو يوجد ضمن أحداثها تطبيق لمفهوم الحوافز الإدارية، وتحفيز القدرات والمهارات لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المشاريع الإسلامية الرائدة التي ينفذونها، والسعي للبيّن للمحافظة على الكفاءات البشرية وتنمية مهاراتها منعا لضعفها أو تسربها، يتبين عمق الإدارة الإسلامية الربانية بمعرفة حاجات النفس البشرية، والقدرة الرائعة على إشباعها بالطرق المشروعة لدى رجالات الإسلام الأوائل، وكفاءتهم الكبيرة للقيادة والتوجيه، وعناية الإسلام بالحوافز لأهميتها في تفعيل وتنمية موارده البشرية، ومن أمثلة ذلك:

1- عن أبي قتادة رضي الله عنه أنه قال: خرجنا مع رسول الله ﷺ في عام حنين، فلما التقينا كانت للمسلمين جولة قال: فرأيت رجلاً من المشركين قد علا رجلاً من المسلمين، قال: فاستدرت له حتى أتيت من ورائه، فضربته بالسيف على حبل عاتقه (وصلة ما بين العنق والكاهل)، فأقبل عليّ فضمني ضمة وجدت منها ريح الموت، ثم أدركه الموت فأرسلني، فلحقت عمر بن الخطاب، فقلت له: ما بال الناس؟ قال: أمر الله، ثم إن الناس رجعوا، وجلس رسول الله ﷺ فقال: "من قتل قتيلاً له عليه بيعة فله سلبه" قال: فقلت: من قتل من يشهد لي؟ ثم جلست، ثم قال الثانية: "من قتل قتيلاً له عليه بيعة فله سلبه" قال: فقلت: من قتل من يشهد لي؟ ثم جلست، ثم قال ذلك الثالثة، فقلت فقال رسول الله ﷺ: "ما لك يا أبا قتادة؟" قال: فانتصت عليه القصة، فقال رجل من القوم: صدق يا رسول الله، وسلب ذلك القتل عندي، فأرضه منه، فقال أبو بكر الصديق: لاهاً الله إذا، يعمد إلى أسد من أسد الله يقاتل عن الله وعن رسوله فيعطيك سلبه، فقال رسول الله ﷺ: "صدق، فأعطه إياه"، فقال أبو قتادة: فأعطانيه، فبعت الدرع، فابتعت به مخرفاً (المخرف بفتح الميم: البستان) في بني سلمة، فإنه لأول مال تأثلته في الإسلام³⁴، ففي هذه القصة **تطبيق لمنح الحوافز، وعدم التعنيف على أخذها** فهذا مجاهد يطالب بسلب قتيله من الكفار، وهو حافز مادي دنيوي، لأن الجهاد إذا كان من أجل هذه الغنائم والأسلاب لما كان في سبيل الله، ولكن لا يسوي الإسلام بين المجاهد المجتهد والأقل اجتهاداً، ولذا غضب صديق الأمة رضي الله عنه - والذي تربي في المدرسة النبوية الإدارية - من هذا المتطفل الذي يريد أن يحوز حافزاً وجائزة ومنزلة مالية ليست له، واعتبره ظالم يجب منعه من التعدي والظلم على حوافز غيره، فكيف يُكافأ بشيء لم يعمل، وهو العدل الرائع في نظام الحوافز الجهادية في الإسلام، وقد جعل الإسلام للنكابة في العدو بقتل رجالاته حافزاً آخر أخروي ومعنوي زيادة على الحافز المادي الملموس، فقال ﷺ: "لا يجتمع كافر وقاتله في النار أبداً"³⁵، ومن تتبع

أثر هذه الحوافز في نفوس الأفراد وجد عجباً حتى روي أن أبا طلحة رضي الله عنه لما سمع رسول الله ﷺ يقول يوم حنين: "من قتل رجلاً فله سلبه"، فقتل يومئذ عشرين رجلاً وأخذ أسلابهم"³⁶.

2- وفي القادسية لحق بطل من أبطالها يُقال له " زهرة بن الحوية التميمي" بفلول الفرس المنهزمة وقائدهم الجالينوس يجمعهم، فقتله زهرة وأتى بسلبه إلى سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه، فرأى السلب كثيراً عليه، فلم يمض له كل سلبه، فلما علم عمر بن الخطاب رضي الله عنه بذلك، كتب إلى سعد القائد - يبين له خطورة تصرفه ذلك مع هذا الفرد المتميز صاحب الأداء المتميز الذي استحق يفعله ذلك الحافز المرصود له - فقال في كتابه: " أما بعد: .. تعمد إلى مثل زهرة، وقد صليّ بمثل ما صليّ به، وقد بقي عليك من حربك ما بقي، تقسد قلبه؟!... امض له سلبه، وفضله على أصحابه عند عطائه بخمسمائة"، وهذه مكافأة أخرى بمثابة الحافز المعنوي لتمييزه، يُمنح له علانية أمام زملائه في المشروع لتحفيزهم للأداء المتميز في مشروع الفتوح الإسلامية والجهاد³⁷.

3- وروى أهل السيرة أن رجلاً كان مع أبي موسى الأشعري رضي الله عنه وكان ذا صولٍ ونكاية في العدو، فغنموا مغنماً، فأعطاه أبو موسى بعض سهمه فأبى أن يقبله، فجلده أبو موسى عشرين سوطاً وحلق شعر رأسه، فجمع الرجل شعره وترحل إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه حتى دخل عليه، فأخذ شعره وضرب به صدر عمر، ثم قال: "أما والله لولا النار" - أي لولا خوفي عليك من النار ما فعلت ما فعلت- فسأله عمر عن حاله فقال: "إني كنت ذا صوت ونكاية.. وأخبره بأمره... فضربني أبو موسى عشرين سوطاً وحلق رأسي، فقال عمر: "لأن يكون الناس كلهم على صرامة هذا، أحب إلى من جميع ما أفاء الله علينا"، ثم كتب إلى أبي موسى: "سلام عليك، أما بعد: فإن فلاناً أخبرني بكذا وكذا، فإن كنت فعلت ذلك في مأل من الناس فعزمت عليك لما قعدت له في مأل من الناس حتى يقتص منك"، فقدم الرجل فقال له الناس: اعف عنه، فقال: لا والله، لا أدعه لأحد من الناس. فلما قعد أبو موسى ليقص منه، رفع الرجل رأسه إلى السماء، ثم قال: اللهم إني قد عفوت عنه"³⁸.

وهكذا يقر الإسلام الحوافز ويجعل المطالبة بها حقاً متاح لكل متميز كفاء، مع اشتراط الإخلاص لئلا يحبط العمل، ويتضح من هذا الموقف وما قبله إدراك القيادة الإسلامية الراشدة المتمثلة في أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه لأهمية تطبيق مفهوم الحوافز الإسلامية وإيصالها للمتميزين، وإدراكهم للمخاطر المترتبة على بخسها والتساهل في أدائها بحجة أن الأجر قد ثبت عند الله للمخلصين كما يفعله اليوم من لا يدرك ما أدركه الأفاضل الأوائل، ومن المعلوم أن المخاطر المترتبة على إهمال الحوافز نابع من دوافع فطرية نحو إشباع الحاجات وسدها بطريقة سليمة، وإلا فمع مرور الزمن يتسرب الأكفاء من المشروع، وتضعف الإنتاجية ويتعل المتميزون عندئذ بطول المدة والسامة والملل، وقد يكون الجميع من العاملين والمسؤولين غير مدركين للأسباب الحقيقية وراء ذلك الضعف والفتور³⁹.

4- وكان أول خطبة خطبها عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن حمد الله وأثنى عليه ثم قال: "أما بعد، فقد ابتليت بكم وابتليت بي، وخلفت فيكم بعد صاحبي، فمن كان بحضرتنا بأشرناه بأنفسنا، ومن غاب عنا وليناه أهل القوة والأمانة، ومن يحسن نزده حسناً، ومن يسيء نعاقبه، ويغفر الله لنا ولكم"⁴⁰، وهكذا ينبغي أن يفرق بين المحسن والمسيء، وبين المتميز وغيره، ومجازاة المحسن المتميز من باب تحفيزه وتشجيعه، أما إهمال العناية بتحفيز المتميزين، وتأخير منحهم حوافزهم المشروعة، وعدم إتاحة المساحة الكافية لهم للمطالبة بحوافزهم، بل العكس لومهم واتهام نياتهم، كل ذلك تثبيط لهم، ومساواتهم ظلمًا بغيرهم من الكسالى أو على الأقل العاديين ممن لا تميز لهم ولا إتقان.

5- ومن أقوال الفاروق رضي الله عنه: "ثلاث من الفواقر، جار مقامة إن رأى حسنة سترها، وإن رأى سيئة أداها، وامرأة إن دخلت عليها لسنتك وإن غبت عنها لم تأمنها، وسلطان إن أحسنت لم يحمك، وإن أسأت قتلك"⁴¹، فعدّ عدم المكافأة على الإحسان بحمده وما فوقه - إذ انضاف إليه المحاسبة الشديدة على الأخطاء - من حياة البؤس والتعاسة، لأن الإنسان بحاجة إلى حافز على إحسانه بشكر أو مكافأة، والإخلاص ألا يكون همه ذلك الحافز، وإنما ما وعده الله من الثواب على الإحسان ثم إذا جاء بعد ذلك دون تطلع فهو من عاجل بشرى المؤمن قال ﷺ: "من صنع إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"⁴²، وقال ﷺ: "من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرًا فقد أبلغ في الثناء"، قال الترمذي هذا حديث حسن جيد غريب⁴³، وقال ﷺ: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"⁴⁴.

الفصل الثالث: أهم خصائص الحوافز في المنهجية الإسلامية، ومقارنتها بمفهوم الحوافز المعاصر

عندما نتكلم عن منهجية الإدارة الإسلامية في العناية بالحوافز وأنظمتها يحسن بنا أن نتذكر أن هذه العناية تتبع من خصائص الإدارة الإسلامية ذاتها، حيث أن أنظمة الحوافز أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في العملية الإدارية، ولذا سنعرض استقراء خصائص الإدارة الإسلامية أولاً، ثم نخرج على تعداد خصائص الحوافز في الإدارة الإسلامية، ثم نتبعهما بما يمكن استنباطه من خصائص إضافية من خلال دراسة النماذج التاريخية للحوافز، وأخيراً نجري المقارنات بينها وبين خصائص الحوافز الإدارية في علم الموارد البشرية المعاصر، على النحو التالي:

أولاً: يرى الدكتور محمد نور الدين عبد الرزاق أن النموذج الإسلامي للإدارة العامة جاء متميز بالآتي:

1- مرونة الشريعة الإسلامية وقابليتها للملائمة مع مختلف البيئات، ومختلف ظروف الزمان والمكان، فضلاً عن مراعاة صالح الفرد في دنياه وآخرته... ولا جدال في أن هذه المرونة أدت إلى أن تتمتع الدول الإسلامية بنظام إداري قوي استطاع أن يتلاءم مع ظروف الدولة التي بلغت شأواً عالياً من الازدهار والانتعاش... ومكثها من إدارة أراضيتها الواسعة ورعاية مصالحها المتشعبة ونظامها الضخم مئات السنين، والاستمرار في أداء الخدمات العامة بقوة ومتانة وحيوية حتى في أحلك الظروف، وفي ذلك دليل على المرونة العالية التي اتصف بها الإسلام عموماً، واتصفت بها الإدارة الإسلامية خاصة.

2- عدم وجود نموذج إسلامي - تفصيلي - للإدارة، لأن القول بوجود ذلك النموذج الإداري التفصيلي في الإسلام، يوجب على المسلمين في كل زمان ومكان تطبيق ذلك النموذج... ولكن الشريعة الإسلامية جاءت في مجال الإدارة بمبادئ عامة تُعنى بالكليات تاركة التفاصيل لولاية الأمر في كل عصر حسب مصالح ما يتلاءم مع مصالح العباد والبلاد، مع إتاحة الفرصة لتطور إدارة الدولة كما هو مشاهد في تاريخ الدول الإسلامية.

3- ومن أهم تلك المبادئ العامة في الإدارة الإسلامية ما يلي:

أ- اختيار الأصلح للعمل، أي اختيار أصلح العناصر البشرية لتولي المناصب والمهام في أي أمر من أمور المسلمين كما قال تعالى يبين شروط الموظف في الإسلام: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص:26)، وقد قال ﷺ: "من قلد إنساناً عملاً، وفي رعيته من هو أولى منه، فقد خان الله، ورسوله، وجماعة المسلمين"⁴⁵.

ب- تحديد الاختصاصات والسلطات، كما يحدثنا التاريخ عن عثمان وعلي وزيد وأبي رضي الله عنهم كانوا مختصين بكتابة الوحي، وكان الزبير بن العوام وجريم بن الصلت رضي الله عنهما يقومان بكتابة أموال

الصدقات، وكان حذيفة يعد التقديرات على زكاة النخل، والمغير بن شعبة والحسن بن نمير يكتبان المداينات والمعاملات بين الناس، وكان زيد بن ثابت يختص بالترجمة والكتابة للملوك والزمعاه حتى بغير العربية رضي الله عنهم، وقد ثبت أن رسول الله ﷺ كثيراً ما كان يؤكد ذلك عندما يقول: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأفضاهم علي بن أبي طالب، وأقروهم لكتاب الله أبي بن كعب، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، ألا وإن لكل أمة أميناً، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح"⁴⁶.

ج- العدالة وهي من مبادئ الإدارة الإسلامية عموماً وليست مقصورة على القضاء كما تفعله القوانين الوضعية، بل مبدأ عام وقاعدة عامة تحكم كل الأمور مهما كان قدرها أو مقدارها، وهي مفروضة على كل من يملك سلطة أيا كانت كما قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90).

د- المساواة وهو مبدأ مضمون في الشريعة الإسلامية وتعني أن يعامل الناس جميعاً متمتعين بالحقوق العامة، دون تفریق بسبب الأصل أو الجنس أو اللون أو الثروة أو الجاه وغيرها.

و- الشورى وهو من أشهر مبادئ الإدارة الإسلامية، وأوجب الإسلام الأخذ بها بدءاً برسول الله ﷺ الذي قال الله له: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159)، وأثنى الله على اتباع النبي ﷺ من المؤمنين إلى يوم القيامة بهذه الصفة فقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى: 38).

هـ- مبدأ الرقابة والمحاسبة من أهم مبادئ الإدارة الإسلامية، وفي التنزيل يقول ربنا الجليل: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾ (المدثر: 38)، وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِنَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمْتُمْ لِعَدِّهِ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (الحشر: 18)⁴⁷.

ثانياً: أما ما يتعلق بخصائص الحوافز في الإدارة الإسلامية:

فقد تعرض عدد من الباحثين منهم **الدكتور أحمد المزجاجي** في كتابه (مقدمة في الإدارة الإسلامية) حيث ألمح لما يجب توافره في تصميم الحوافز في الإدارة الإسلامية، فذكر عدداً من الخصائص منها:

1- الإنصاف والعدل: ويعني التعامل مع منسوبي المنشأة على قدم المساواة بغض النظر عن الفروقات العرقية أو الجنسية ذكراً كان أو أنثى أو القبلية أو المذهبية أو الإقليمية، وبدون أن تكون هناك مؤثرات بسبب القرابة أو النسب أو المصلحة الخاصة أو المجاملة، لأن المقياس الوحيد هو العمل وما ينتجه الموظف من وحدات سواء كانت خدمية أم سلعة.

2- تفاوت الأجر على أساس تفاوت العمل: أي أن طبيعة العمل هو المحك الذي على ضوئه يترتب معرفة الوحدات المنتجة منه ونوعيتها وبالتالي تحديد الأجر المناسب على قدر الجهد المبذول، فإذا تفاوت الأجر على غير هذا الأساس من العدل، وجب تعويض المتضرر بطريقة أو بأخرى حتى يتسنى تصحيح وضعه.

3- الجمع بين الحافز المادي والروحي: إنه لمن العدل والإنصاف أيضاً إعطاء كل من الحافز المادي والروحي وزناً واحداً متساوياً بحيث لا يطغى أحدهما على حساب الآخر لأن الإجحاف بأي منهما يخل بعملية التوازن الطبيعي الذي خلقه الله تبارك وتعالى في الإنسان.

4- أن لا يكون هناك فارق زمني كبير بين الأجر وانجاز العمل: أي انه لا يجوز تأخير المخصص للعامل دون عذر شرعي متى ما استوفى من العامل عمله، قال ﷺ: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)⁴⁸، وقال ﷺ: (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة؛ رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره)⁴⁹، وبما أن المسلمين عند شروطهم فإنه بالاتفاق المسبق مع العامل يمكن تعجيل أجره أو تأجيله وعلى حدود ذلك يتم الالتزام، وإذا ترتب على تأخير الأجر عن الوقت المتفق عليه أي ضرر وجب على صاحب العمل أن يرفع عن العامل الضرر الواقع بسبب هذا التأخير لأنه (لا ضرر ولا ضرار).

5- إعداد برامج تدريبية وتشجيع الانضمام إليها: وهذا الحافز يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارة لدى الموظف الأمر الذي سيعود على كل من الموظف والمنشأة بالخير الوفير، قال تعالى ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه:114)، ومن أجل التشجيع لمنسوبي المنشأة على الانضمام إلى مثل هذه البرامج التدريبية ينبغي على الإدارة اتباع سياسة تحفيزية معينة تغري الموظف بالالتحاق بمثل هذه البرامج والدورات التأهيلية ذات المردود الجيد لكل من المنشأة والموظف في وقت واحد.

6- ومن قواعد الحوافز في الإسلام التنوع المادي والمعنوي والروحي: لتحقيق التوازن وإعطاء كل ذي حق حقه، وتحقيق التكامل والشمولية التي تميز الإسلام عموماً وأنظمتها الاجتماعية والسياسية والإدارية خصوصاً⁵⁰.

ثالثاً: أما عن الخصائص المستنبطة من دراسة التطبيقات التاريخية السابقة:

فمن خلال دراسة النماذج السابقة لتطبيقات السلف الصالح لمفهوم الحوافز يمكن أن نضيف عدداً من الخصائص للمنهجية الإسلامية في العناية بمفهوم الحوافز الإدارية، زيادةً على ما سبق، في النقاط التالية:

1- إقرار الإسلام بالحاجات الفطرية: سبق الإسلام غيره في تقرير الحاجات في النفس البشرية، وحثّ على العناية بها جميعاً باعتدال ووسطية، وأن في كل جانب من تلك الجوانب على صاحبه حق يجب عليه أن ينجزه بقدره.

2- تأكيد الإسلام على أهمية الحوافز لتوازن الفطرة البشرية: فقد عامل الإسلام النفس البشرية بفطرتها التي تتطلع عفويّاً إلى الحوافز بمختلف أنواعها ودرجاتها، فأعطى العديد من الحوافز في كل مشروع على حده بما يناسبه.

3- السماح بمطالبة الفرد بحوافزه: فلم يعنف فرداً طالب وجادل عن حقه في الحافز، بل ولم يمنعه أو يحجر عليه من المطالبة العلنية أمام الجميع، وربما كان في ذلك تحفيز لمن كان له حق في حافز مشروع ولم تعلم عنه الإدارة العليا أن يظهر نفسه من غير تثريب.

4- تنوع الحوافز وتقسيمها: فشرع الإسلام حوافز دنيوية وأخروية كالجنة ورضا الرحمن عز وجل، ولم يغفل الحوافز المادية والمعنوية كمنح الأرض لمن يحيها، ومنح السلب كائناً من كان لمن يتخذ أكثر في العدو، وجعلها فردية تبنى على إنتاجية الفرد وجماعية تتعلق بإنتاج الجماعة كلها، وإيجابية وسلبية، وخاصة وعامة.

5- تمييز الحوافز عن غيرها من الأجور والمزايا: فنجد الإسلام قد بيّن الأجر الذي يستحقه في الآخرة والذي يعتمد على الاحتساب، وبين الحافز الذي هو زيادة وفضل، وجعل لبعض الأعمال أجراً أخروياً مقابل

الإخلاص، ثم لكل تميز في الأداء حافزاً إضافياً دنيوي، وجعل مزايا لبعض الأعمال مخصوصة للقائمين بها.

6- مناسبة الحافز للمهمة: فمناسبة الحافز لما تتطلع إليه النفوس مهم جداً، وتتغير التطلعات بحسب المواقف، فالجنة بغية المسلمين كلهم في كل أعمالهم فهي تحفيزهم للعمل على بلوغها، ثم يتميز الجهاد بتطلع النفوس إلى السلب، وفي العلم والتعليم يكون الحافز الأكثر جذباً ليس سلب القتل أو المهزومين في المناظرات العلمية فليس ثمة وجود لذلك، ولكن اجتماع الكون بملائكته وأنسه وجأته ودوابه للاستغفار لمعلم الناس الخير حافز لمواصلة الجهد وسلوك طرق الجنة لطالب العلم، كما روي عن أبي أمامة الباهلي، قال: ذكر لرسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً أحدهما عابد والآخر عالم، فقال رسول الله ﷺ: فضل العالم على العابد كفضلي على أدناكم. ثم قال رسول الله ﷺ: (إن الله وملائكته وأهل السموات والأرضين حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلم الناس الخير).⁵¹

7- أخلاقيات الحوافز: يتبلور مفهوم الحوافز الإدارية من خلال مفهوم الإدارة الإسلامية القائم على الأخلاقيات كالإنصاف والعدل والوسطية والتوازن والمساواة وحفظ المعروف ومقابلة الإحسان والإساءة بالإحسان، فهذه الأخلاقيات من خصائص الحوافز في الإسلام بخلاف غيرها من الأنظمة المعاصرة؛ حيث تُبنى على المصلحة الشخصية واغتنام الفرص غالباً.

8- الشفافية والفورية والعلانية: تتسم منهجية الحوافز في الإسلام بالوضوح والشفافية فقد بين وأعلن لأفراده (ماذا يعملون؟) وعلى (ماذا يحصلون؟)، ونهى عن التأخير والمماطلة، ولم يجعل حوافزه سراً تُمنح للتميز خفية، بل تعطى علانية، وفي حديث بيعة العقبة الثانية بيعة النساء بيان للمطلوب من أهل يثرب (المدينة المنورة) من الأوس والخزرج، وعلى ماذا سيحصلون، في رواية محمد بن كعب القرظي في الفتح " قال عبد الله بن رَوَاحَةَ: يا رسولَ اللهِ، اشترطَ لربِّك ولنفسِك ما شِئتَ، فقال: اشترطَ لربي أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً، واشترطَ لنفسِي أن تَمُنَّعوني مما تمنعون منه أنفسكم، قالوا: فما لنا إذا فعلنا ذلك؟ قال: الجنة، قالوا: رِبْحُ البِيعِ، لا نَقيلُ ولا نَسْتَقِيلُ، فنزل (إن الله اشترى... الآية)⁵².

مقارنة بين مفهوم الحوافز في الإسلام، والمفهوم المعاصر:

هناك جوانب تتفق فيها الإدارة الحديثة مع المنهجية الإسلامية بما يتعلق بمفهوم الحوافز، وجوانب أخرى يتميز بها أحدهما عن الآخر، فمن جوانب الاتفاق ما يلي:

1- نجد المنهج الإسلامي منذ أربعة عشر قرناً قد توصل لأهمية الحوافز في تحفيز الكوادر البشرية في سائر مشاريع الحياة بما فيها المشاريع العسكرية الكبرى المتعلقة بإدارة الدولة العليا، وتوصلت الإدارة المعاصرة من خلال نظرياتها المتلاحقة ودراساتها الطويلة إلى أهمية تفعيل الحوافز لضمان نجاح العملية الإدارية برمتها.

2- أقرت الإدارة الإسلامية منذ القدم أهمية عنصر الفورية في منح الحافز وإنجاز الوعد، وضمان الأجر عند انتهاء العامل من أداء مهمته، وهو ما توصل إليه علماء الإدارة الحديثة ونصوا على أن من شروط نظام الحوافز الناجح (الفورية) فيتم حصول الموظف على الحافز فور تحقق الهدف.

3- تنوع الحوافز لتشمل المعنوية منها والمادية، والفردية والجماعية، والإيجابية والسلبية، عنصر حيوي من عناصر أنظمة الحوافز الفاعلة، ولن تحقق الحوافز ذات النوع الواحد كالماديات مثلاً تحفيزاً لجميع العاملين، ومع مرور الوقت تصبح هذه الأنظمة محبطة وليست محفزة، ويعتبر الموظفون مواردها حقاً

لهم وليست حوافز للمتميزين منهم كالترقيات والعلاوات السنوية في الوظيفة العامة اليوم، وهذا التنوع بارز وبيّن في منهجية الإسلام وأكده الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

4- عدالة الحوافز بمعنى حصول المتميز عليها دون غيره مهما كانت جنسيته أو انتمائه من الخصائص التي ظهرت جلية في تطبيقات المسلمين الأوائل كما ظهر في الأمثلة السابقة وغيرها، وتنص الإدارة المعاصرة على هذه الخصيصة الجوهرية في أنظمة الحوافز الناجحة بحيث تُبنى على عدم التمايز أو التحيز.

5- مبدأ الوضوح والتحديد للحافز أقره الإسلام فمثلاً تم تعيين سلب القتل في المعركة حافزاً بعينه مهما كانت قيمته، وتم تخصيص نسبة معينة كحافز مثل تحديد ربع الغنيمة (25%) للسرية المتقدمة قبل الجيش، وثالث الغنيمة (30%) للسرية المتأخرة عن الجيش، في حالة حصولهم على غنائم من معاركهم التي خاضوها بمفردهم، وقد علل علماء الإسلام التفرقة بينهما أن السرية المتقدمة تنتظر الجيش القادم بعدها مدداً لها - بعد الله - فتقوى بهذا الانتظار الباعث للأمل في قلوبهم وبالتالي يتميز أدائهم، بخلاف السرية المتأخرة، فلا ينتظرون المدد لأن الجيش قد مضى وتقدم قبلهم⁵³، وكذلك تتفق الإدارة المعاصرة على هذا المعنى فتقرر أن ضمان ووضوح الحافز شرط لتحقيق التحفيز، أما الاحتمالية والضبائية المتعلقة برأي المسؤول الفلاني أو انتقائية ومزاجية اللجنة الفلانية فقلما ينشط الموظف لمثل هذه الحوافز.

6- التفرقة بين المتميزين في نفس الحافز خصيصة جلية في منهجية الإسلام، فالحوافز على قدر الجهد، فطبيعة العمل وحجمه يترتب عليه نوع الحافز، بغض النظر عن الشخص العامل، فلو قتل أضعف جندي وأصغرهم أكبر وأعتى جندي كافر في الجيش المقابل أخذ سلبه كائناً من كان، وهذا ما تؤكد الإدارة المعاصرة أن طردية العلاقة بين العمل والحوافز مهمة جداً، فكلما ازداد الجهد ازداد الحافز كماً ونوعاً، وأن ثبات الحافز عند مستوى ما، وعدم إمكانية تجاوزه ولو ازدادت إنتاجية التميز أمر مضر بنظام الحوافز، وسبب في ترهله وسقوطه.

وقد تميزت منهجية الإسلام في تفعيل الحوافز بعدة خصائص عن المفهوم المعاصر، بما يلي:

1- انفرد منهج الإسلام في تفعيل الحوافز بالربانية فهو منهج استمد قوته ومشروعيته من الله الخالق المحيط علمه بكل شيء، وبذلك حقق قوته وأصالته وصلابته، و(يا له من دين لو كان له رجال).

2- وتميزت بتقسيم الحوافز إلى دنيوية وأخروية، وجعلت الحافز الأخرى المتمثل في دخول الجنة هو المقصود الأول لكل عامل مسلم إلا أنه يحتاج إلى إخلاص ونية صالحة واحتساب، ومع ذلك فلا يمنع هذا الحافز من الحوافز الدنيوية الأخرى، ولا يتعارض معها البتة، وقد كان أصحاب رسول الله ﷺ لا يرجون إلا الله، ومع ذلك نالوا حوافزهم في الدنيا بل وطالبوا بها علانية دونما خوفٍ أو تأنيب.

بينما تميزت إدارة الموارد البشرية المعاصرة في عدة جوانب، بما يلي:

1- تقرر الإدارة الحديثة أن نظام الحوافز الفعال هو ذلك النظام المبني على دراسات ميدانية واجتماعية واقتصادية لحاجات العاملين واتجاهاتهم، وإمكانيات المنشأة وميزانيتها.

2- كما تنص على أهمية توضيح مفهوم الحوافز للعاملين وخلق صلة وثيقة في ذهن العامل بين الأداء الجيد وتحقيق الهدف والحصول على الحافز.

3- وتترجم هذه الخصيصة في إعلان نظام واضح يشمل سياسات الإدارة العليا، وأهداف نظام الحوافز، وخطوات الحصول عليه، وشروط ذلك وتوقيته، لكي يكون كل عامل بصير بنفسه وعمله.

4/ توحيد أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتخصيص الحوافز فيما يحقق تلك الأهداف عنصر نصت على أهميته الإدارة الحديثة، وأكدت أهميته وإيجابية.

ومن الملاحظ أن منهجية الإسلام لا تعارض هذه الخصائص الأربعة السابقة، ولم تغفلها بالكلية، وإنما تم استقراء الخصائص العمومية لمنهجية الإسلام والتي شملت جميع المشاريع في الحياة العملية، ولا يمنع ذلك من بلورة مفهوم الإسلام للحوافز في نظام يتفق مع سياسات كل مشروع على حده، ومع مراعاة أهداف العاملين في المؤسسات الدعوية والدعاة فيه خاصة؛ والمبنية على الدراسات والأبحاث ومن ثم الإعلان عنه للجميع، فهذه الخطوات مما تشملها خصائص الإدارة الإسلامية عموماً.

الخاتمة

لعل من أبرز هذه التطبيقات المقترحة للاستفادة من مفهوم الحوافز الإدارية تطبيقه على (مشروع كفالة داعية) من خلال دراسة لاحتياجات الداعية الأساسية له ولمن يعول من طعام ومسكن وملبس وتعليم وعلاج، إضافة إلى تحديد مبالغ إضافية لتأمين عدد من المميزات لهم وفق سنوات الخدمة لكل داعية؛ منها منح الداعية ضمان صحي له ولأسرته يترقى مستواه وفق سنوات الخدمة، وتأمين تعليمي لأبنائه بعد مضي خمس سنوات مثلاً في تفرغه للدعوة.

والدراسة الحقيقية لتحديد المبلغ الكافي لسد الاحتياجات الأساسية لكفالة الداعية، كفيل بإذن الله في تفرغ الداعية لدعوته دون إشغاله بأمور معيشته، وفيما روي عن الخليفين أبي بكر الصديق وعمر الفاروق رضي الله عنهما تطبيق عملي لكفالة من يتفرغ لأمر المسلمين كالإمامة أو ما دون ذلك كالداعية والمعلم وطالب العلم وكل من كان نفعه متعدياً؛ فلا بد من تخصيص كفالة مالية كافية لحاجاته ومن يعول. وقد روى ابن سعد في الطبقات بسنده عن عطاء بن السائب قال: لما استخلف أبو بكر رضي الله عنه أصبح غادياً إلى السوق وعلى رقبتة أثواب يتجر بها، فلقبه عمر بن الخطاب، وأبو عبيدة ابن الجراح فقال له: أين تريد يا خليفة رسول الله؟ قال: السوق، قالاً: تصنع ماذا وقد وليت أمر المسلمين؟ قال: فمن أين أطعم عيالي؟ قالاً له: انطلق حتى نفرض لك شيئاً فانطلق معهما، ففرضوا له كل يوم شطر شاة وكسوة في الرأس والبطن".⁵⁴

وروى البخاري عن عائشة رضي الله عنها قالت: "لما استخلف أبو بكر الصديق قال: "لقد علم قومي أن حرفتي لم تكن تعجز عن مؤنة أهلي، وشغلت بأمر المسلمين، فسيأكل آل أبي بكر من هذا المال، واحترف للمسلمين فيه"⁵⁵، ولما ولي عمر بن الخطاب أمر المسلمين بعد أبي بكر مكث زماناً لا يأكل من المال حتى دخلت عليه في ذلك خصاصة، وأرسل إلى أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم فاستشارهم في ذلك فقال: قد شغلت نفسي في هذا الأمر فما يصلح لي فيه؟ فقال عثمان بن عفان: كل وأطعم... وقال عمر لعلي: ما تقول أنت في ذلك؟ قال: غداء وعشاء، فأخذ عمر بذلك".⁵⁶

وقد ترد مسألة مهمة عند قراءة هذا الموضوع المتعلق بعناية الإدارة الإسلامية بالحوافز وهي "هل هناك تناقض بين الرغبة الفطرية في حصول المتميز على الحافز المشروع وبين إخلاص النية من النظرة الشرعية؟" أو بمعنى آخر "هل يقدر الحصول على الحافز في الإخلاص؟"، والإجابة على هذا التساؤل في التفصيل التالي:

أولاً: لا يصح عقلاً ولا نقلاً وجود تعارض بين أمر يقره الإسلام ويضمنه للمتميزين من أفرادهِ وهو الحافظ الشرعي، وبين ما يأمرهم به من الإخلاص ثم يكون هناك خلاف وتضاد بينهما بحيث يقدح طلب الحافظ أو الحصول عليه في أصل الإخلاص.

ثانياً: إذا عمل المسلم عملاً وهو لا ينظر إلا إلى الأجر الدنيوي المباح والحوافز المشروعة فقط لا يرجو غيرهما، فله ما نوى كما قال ﷺ: "ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها، أو امرأة ينكحها، فهجرته لما هاجر إليه" ⁵⁷، فإن كان المطلوب مباحاً، كان فعله مباحاً، وإن كان محرماً انقلب فعله إلى التحريم.

ثالثاً: أما إذا أراد المسلم أن يأخذ على عمله أجراً يعيش به، أو حتى أن يتوسع به ولو كان غنياً، فذلك حقه في العقل والشرع والعادة، فإذا عمل وأخلص النية فذلك أفضل العمل وأحبه إلى الله، ثم إذا حصل على أجر بعد ذلك كأجر المجاهد والقاضي ومعلم القرآن أو حتى الموظف في قطاع رسمي أو أهلي، فهذا أجر لا يتعارض مع إخلاصه ولا يدخل أصلاً في باب الإخلاص.

رابعاً: إذا جمع المسلم بين الإخلاص في عمله وبين أخذ الأجر عليه والحصول على الحافظ المشروع له، فهذا أمر ممكن وجائز، بل والحصول على الحوافز علانية مما يحفز الجميع على الإبداع في الإنتاجية، وقد أثنى النبي ﷺ على من تصدق أمام الناس، فحفز الناس على الصدقة حتى قال وقد تلاً وأوجهه الكريم فرحاً، وأمامه كومان من طعام ولباس: "من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها لا ينقص من أجورهم شيئاً ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها لا ينقص من أوزارهم شيئاً" ⁵⁸، ولكن ينبغي على المسلم مراقبة نيته أن تبقى على الأصل وهو أن الباعث ابتغاء مرضاة الله، وأن لا يصيبه الغرور، وألا يكثر بجرمانه من الحافظ أحياناً لعدم توفر شروط الحصول عليه، كفقده البينة على القتل من الكفار في الجهاد، لقوله ﷺ "من قتل قتيلاً له عليه بينة فله سلبه" ⁵⁹، ولا بأس أن يجتهد في إحضار بينته فذلك أمر مشروع، ولا يتعلق الإخلاص على ظهور والعمل وخفائه؛ بقدر ما يتعلق بعمل القلب وما يقع فيه من النظر إلى إرادة الله وطلب ثوابه ورضاه، وأما الظهور والخفاء فيكون بحسب الحال، كما قال تعالى: ﴿إِنْ تُبْدُوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِنْ تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهِيَ خَيْرٌ لَكُمْ وَيُكْفَرُ عَنْكُمْ مِنْ سَيِّئَاتِكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (البقرة: 271)، قال ابن كثير: "الإسرار بالصدقة أفضل من إظهارها لأنه أبعد عن الرياء إلا أن يترتب على الإظهار مصلحة راجحة من اقتداء الناس به فيكون أفضل" ⁶⁰.

أخيراً: الخلط في هذه المسألة أشكل على البعض لا سيما في الأعمال التطوعية والخيرية، فجعل بعضهم معيار الإخلاص العمل بدون أجر أو حافز حتى ولو كان معنوياً، واستدلوا بقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا﴾ (الإنسان: 9)، والحقيقة أن الآية في حق العامل وليس في حق غيره، فالمسلم إذا أخلص عمله فهو ممن لا ينتظر جزاءً ولا شكوراً، ولكن هذا الأمر لا يخاطب به المدير أو المسئول، فذلك عليه أن يقتدي برسول الله ﷺ الذي كان يعلن شكر أصحابه كما في الحديث الصحيح الذي قال فيه "إن أمن الناس علي في ماله وصحبته أبو بكر ولو كنت متخذاً خليلاً لاتخذت أبا بكر خليلاً و لكن أخوة الإسلام لا يبقين في المسجد خوذة إلا خوذة أبي بكر" ⁶¹.

المصادر والمراجع:

- 1- ابن الأثير، عز الدين أبي الحسن الجزري الموصللي، الكامل في التاريخ، ت: عمر عبد السلام تدمري، دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان، ط 1 عام 1417 هـ - 1997م.
- 2- الأشعري، أحمد داود المزجاجي، مقدمة في الإدارة الإسلامية: 251 - 256. مقدمة في الإدارة الإسلامية، أحمد داود المزجاجي الأشعري أحمد داود المزجاجي الأشعري، ط 1 عام 1421 هـ / 2000م - جدة المملكة العربية السعودية.
- 3- الألباني، محمد ناصر الدين الألباني، صحيح سنن أبي داود، محمد ناصر الدين الألباني، توزيع المكتب الإسلامي ببيروت، ط 1 عام 1409 هـ.
- 4- الألباني، محمد ناصر الدين الألباني، صحيح سنن النسائي، الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج، توزيع المكتب الإسلامي ببيروت، ط 1 عام 1409 هـ.
- 5- الألباني، محمد ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الضعيفة، المكتب الإسلامي ببيروت، ط 5 عام 1405 هـ.
- 6- الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير وزياداته، المكتب الإسلامي ببيروت، ط 3 عام 1408 هـ.
- 7- الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي، الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج، توزيع المكتب الإسلامي ببيروت، ط 1 عام 1408 هـ.
- 8- الألباني، محمد ناصر الدين، مختصر صحيح البخاري: 463. مختصر صحيح البخاري، محمد الألباني، المكتب الإسلامي ببيروت، ط 5 عام 1406 هـ.
- 9- الألباني، محمد ناصر الدين، مختصر صحيح مسلم، المكتب الإسلامي ببيروت، ط 5 عام 1405 هـ.
- 10- البسام، عبد الله بن عبد الرحمن، نيل الأرب في تهذيب شرح عمدة الطالب: 73/2. نيل الأرب في تهذيب شرح عمدة الطالب، عبد الله البسام، ط 3 عام 1426 هـ، دار الميمان بالرياض.
- 11- البهوتي، منصور بن يونس، شرح منتهى الإرادات، عالم الكتب بلبنان، ط 2 عام 1416 هـ.
- 12- البيهقي، سنن البيهقي الكبرى، مكتبة دار الباز، مكة المكرمة، ط 1414.
- 13- ابن الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي، زاد المسير في علم التفسير، المكتب الإسلامي ببيروت، ط 4 عام 1407 هـ / 1987م.
- 14- الجيزاني، محمد، تهذيب الموافقات للشاطبي، دار ابن الجوزي السعودية، ط 1 عام 1421/2 هـ.
- 15- ابن حبان، صحيح ابن حبان، طبعة بيت الأفكار الدولية.
- 16- الذهبي، شمس الدين أبو عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايماز الذهبي، سير أعلام النبلاء للذهبي، ت: مجموعة من المحققين بإشراف الشيخ شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، ط 3 عام 1405 هـ - 1985م.
- 17- الربيعية، عبد العزيز، يطلب من طباعة وتوزيع المؤلف نفسه، ط 3 عام 1424 هـ.
- 18- الزبيدي: محمد الحسيني (المتوفى: 1205 هـ)، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر ببيروت، ط 1 عام 1414 هـ.
- 19- زوليف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مجدلاوي عمان، ط 3 عام 1419 هـ.
- 20- الزيلعي، جمال الدين أبو محمد عبد الله بن يوسف بن محمد، نصب الراية لأحاديث الهداية، ت: محمد عوامة، مؤسسة الريان للطباعة والنشر ببيروت، دار القبلة للثقافة الإسلامية السعودية، ط 1 عام 1418 هـ - 1997م.
- 21- ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي بالولاء، البصري، البغدادي المعروف بابن سعد، الطبقات الكبرى، ت: محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية - بيروت، ط 1 عام 1410 هـ - 1990م.
- 22- السلفي، محمد لقمان، رش البرد شرح الأدب المفرد للبخاري، دار الداعي للنشر بالهند، ط 1 عام 1426 هـ.
- 23- السيوطي، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر بن محمد، تاريخ الخلفاء، ت: محمد محي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية بلبنان، ط 1 عام 1418 هـ.
- 24- الشوكاني، محمد بن علي، فتح القدير، دار الوفاء بالمنصورة بمصر، ط 2 عام 1418 هـ.
- 25- الطماوي، سليمان بن محمد، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة، دار الفكر العربي مصر، ط 2 عام 1980م.
- 26- ابن عاشور، الطاهر، مقاصد الشريعة: 306-308. مقاصد الشريعة الإسلامية، الطاهر بن عاشور، دار النفائس - الأردن، ط 2 عام 1421 هـ.

- 27- عبد الرزاق، محمد نور الدين، مبادئ علم الإدارة مع دراسة تطبيقية للإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار العلم للطباعة والنشر لبنان.
- 28- العسقلاني، ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، طبعة دار المعرفة بيروت.
- 29- القنوي، الشريف حسن، إدارة الفاروق عمر رضي الله عنه، مطابع الصفا بالسعودية، ط 1 عام 1401 هـ.
- 30- ابن كثير، عماد الدين أبو الفداء إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، طبعة دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه.
- 31- المباركفوري، محمد عبد الرحمن، تحفة الأحوذى شرح جامع الترمذي، بيت الأفكار الدولية الأردن، ط 2004م.
- 32- المزيد، صالح محمد الفهد، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم، مطبعة المدني بمصر، ط عام 1403 هـ.
- 33- المطيري، حزام، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط 2 عام 1425 هـ، مكتبة الرشد بالرياض.
- 34- ابن مفلح، عبد الله محمد بن مفلح المقدسي، الآداب الشرعية، ت: شعيب الأرنؤوط وآخرون، مؤسسة الرسالة بيروت، ط 3 عام 1419 هـ، 1999م.
- 35- الموسوعة الفقهية من مطبوعات وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت، مطبوعات وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت، ط 4 عام 1414 هـ.
- 36- النووي، يحيى بن شرف، المنهاج للنووي على شرح صحيح مسلم بن الحجاج: 1220. المنهاج في شرح صحيح مسلم بن الحجاج، النووي، طبعة بيت الأفكار الدولية.
- 37- الهيثمي، الحافظ نور الدين علي بن أبي بكر، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد: 48/8. مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، الحافظ نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، القاهرة: دار الريان للتراث، بيروت: دار الكتاب العربي، 1407 هـ.

الهوامش:

- 1- ذكر أهل التاريخ وسير الرجال أن ابن أم مكتوم رضي الله عنه والذي كان سببا في نزول الاستثناء في هذه الآية، وخفف الله بسببه عن عميان الأمة وأصحاب العاهات إلى يوم القيامة، ومع ذلك فقد نال شرف الشهادة أيام عمر رضي الله عنه، فاستشهد مجاهداً يوم القادسية، وهو يحمل الراية، ويقول: أني رجل أعمى لا أفر رضي الله عنه وأرضاه، انظر: الذهبي، شمس الدين أبو عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قَائِمَاز الذهبي، سير أعلام النبلاء للذهبي: 360/1.
- 2- أخرجه أبو داود في سننه برقم (3893)، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين الألباني، صحيح سنن أبي داود: 881/3،
- 3- انظر: القنوي، الشريف حسن، إدارة الفاروق عمر ﷺ: 82-83.
- 4- الهيثمي، الحافظ نور الدين علي بن أبي بكر، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد: 48/8.
- 5- السيوطي، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر بن محمد، تاريخ الخلفاء: 162.
- 6- السلفي، محمد لقمان، رش البرد شرح الأدب المفرد للبخاري: 112.
- 7- الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير وزياداته: 232/1.
- 8- المطيري، حزام، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة: 23.
- 9- الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي: 242/2.
- 10- رواه مسلم برقم (1209)، وقد أخرج أحمد في مسنده عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال: "يخرج الدجال في أمتي فيمكث أربعين فيبعث الله تعالى عيسى ابن مريم كأنه عروة بن مسعود الثقفي فيطلبه فيهلكه ثم يمكث الناس سبع سنين ليس بين اثنين عداوة ثم يرسل الله ريحا باردة من قبل الشام فلا يبقى على وجه الأرض أحد في قلبه مثقال ذرة من إيمان إلا قبضته حتى لو أن أحدكم دخل في كبد جبل لدخلت عليه حتى تقبضه فيبقى شرار الناس في خفة الطير و أحلام السباع لا يعرفون معروفًا ولا ينكرون منكراً"، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير: 1336/2.
- 11- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد: 11.
- 12- الربيع، عبد العزيز، البحث العلمي: 178/1.
- 13- الجيزاني، محمد، تهذيب الموافقات للشاطبي: 118.
- 14- ابن عاشور، الطاهر، مقاصد الشريعة: 306-308.

- 15- الأشعري، أحمد داود المزجاجي، مقدمة في الإدارة الإسلامية: 223.
- 16- أخرجه النسائي برقم 4218، انظر: النسائي، أحمد بن شعيب بن علي، سنن النسائي: 686.
- 17- الشوكاني، محمد بن علي، فتح القدير: 816/1.
- 18- ابن كثير، عماد الدين أبو الفداء إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم: 543-542/1.
- 19- ابن الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي، زاد المسير في علم التفسير: 434/1.
- 20- رواه الترمذي برقم (2501)، وقال حسن غريب، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي: 67/3، والأربعة كما في كتب شرح الحديث هم: عكرمة بن أبي جهل، وعبد الله بن سعد بن أبي السرح، وقد أسلموا رضي الله عنهما، وعبد الله بن خطل، ومقيس بن صبابه؛ وقد قتلوا مشركين في فتح مكة.
- 21- أبين الجوزي، أبو الفرج، زاد المسير في علم التفسير: 150/2.
- 22- أخرجه أبو داود برقم (3076)، وحسنه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع وزيادته: 1/536.
- 23- الموسوعة الفقهية من مطبوعات وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت: 239-238/2.
- 24- أخرجه الترمذي برقم (2140)، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي: 338/2.
- 25- المياركفوري، محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم، تحفة الأحوذني شرح جامع الترمذي: 2025/2.
- 26- أخرجه الترمذي في سننه، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي: 108/2.
- 27- انظر: المزيد، صالح محمد الفهد، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم: 100-99.
- 28- أخرجه ابن حبان في صحيحه برقم (4808)، انظر: ابن حبان، صحيح ابن حبان: 837.
- 29- البسام، عبد الله بن عبد الرحمن، نيل الأرب في تهذيب شرح عمدة الطالب: 73/2.
- 30- رضى له من ماله، إذا أعطاه عطاء غير كثير يرضخه رضىخا، والرضخ: العطية القليلة، انظر: الزبيدي: محمّد الحسيني، تاج العروس من جواهر القاموس: 271/4.
- 31- انظر: البهوتي، منصور بن يونس، شرح منتهى الإرادات: 456 / 1.
- 32- أخرجه الإمام أحمد: 229/4، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن أبي داود: 568/2.
- 33- انظر: المزيد، صالح محمد الفهد، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم: 264، نقلا عن تحرير الأحكام لابن جماعة: 243.
- 34- أخرجه أبو داود وغيره، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن أبي داود: 518/2.
- 35- رواه مسلم، انظر الألباني، محمد ناصر الدين، مختصر صحيح مسلم: 291.
- 36- أخرجه أبو داود وغيره، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن أبي داود: 519/2.
- 37- انظر: ابن الأثير، عز الدين أبي الحسن الجزري الموصلي، الكامل في التاريخ: 314/2.
- 38- انظر: القناوي، الشريف حسن، إدارة الفاروق: 58.
- 39- يمكننا رصد بعض تلك المخاطر من خلال التجربة الماركسية وكيف أن حذف مفهوم الحوافز للمتميزين جعل القوى العاملة غير منتجة وخاملة فالتميز والكسول في النظرة الماركسية الشيوعية سواء بل ربما أخذ الكسول معونات أكثر من المتميز حسب القاعدة المخالفة للفطرة (من كل حسب طاقته، ولكل حسب حاجته).
- 40- انظر: السيوطي، جلال الدين، تاريخ الخلفاء: 162.
- 41- انظر: الطماوي، سليمان بن محمد، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة: 487.
- 42- أخرجه النسائي في سننه، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن النسائي: 541/2.
- 43- أخرجه الترمذي، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي: 200/2.
- 44- السلفي، محمد لقمان، رش البرد شرح الأدب المفرد للبخاري: 118.
- 45- علق الزيلعي في نصب الراية على الحديث بقوله: "روي من حديث ابن عباس، وأخرجه الحاكم في المستدرک بلفظ" من استعمل رجلا على عصابة، وفي تلك العصابة من هو أَرْضَى اللهُ مِنْهُ، فقد خان الله، ورسوله، وجماعة المسلمين"، وقال: حديث صحيح الإسناد، ولم يخرجاه وتعبه الذهبي فقال: حسين بن قيس ضعيف، انتهى. قلت: إنما يعرف هذا من

- كلام عمر بن الخطاب، انظر: الزيلعي، جمال الدين أبو محمد عبد الله بن يوسف بن محمد، نصب الراية لأحاديث الهداية: 62/4.
- 46- أخرجه الترمذي برقم (3790)، وابن ماجه برقم (154) واللفظ له.
- 47- أنظر: عبد الرزاق، محمد نور الدين، مبادئ علم الإدارة مع دراسة تطبيقية للإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: 106-123.
- 48- رواه البيهقي في السنن الصغير، عن أبي هريرة رضي الله عنه: 321/2، وضعفه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، السلسلة الضعيفة: برقم (7023).
- 49- أخرجه البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة رضي الله عنه برقم (2270).
- 50- الأشعري، أحمد داود المزجاجي، مقدمة في الإدارة الإسلامية: 251 – 256.
- 51- رواه الترمذي في سننه برقم (2685)، وقال: هذا حديث حسن صحيح غريب.
- 52- العسقلاني، ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري: 6/6، والحديث مرسل.
- 53- انظر: المباركفوري، محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم، تحفة الأحوذى شرح جامع الترمذي: 1428/1-1429.
- 54- ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي، الطبقات الكبرى: 184/3.
- 55- البخاري، كتاب البيوع، باب كسب الرجل وعمله بيده، انظر: الفتح: 303/4.
- 56- الطبقات لابن سعد: 307/3.
- 57- رواه البخاري في صحيحه، انظر فتح العسقلاني، ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري: 9/1.
- 58- أخرج القصة النسائي برقم (2394)، وصححها الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن النسائي: 539/2.
- 59- أخرجه أبو داود وغيره، وصححه الألباني، انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن أبي داود: 518/2، وقد سبق.
- 60- ابن كثير، أبو الفداء، تفسير القرآن العظيم: 322/1.
- 61- انظر: الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير وزياداته برقم (2007): 403 / 1.