دور نظامي القرارات والحوافز في تسيير المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي

ابراهيم بلحيمر*

Résumé:

Le développement économique pour tout pays est basé sur les résultats positifs réalisés par ses différentes entreprises. Ceci n'est obtenu que par l'application d'une gestion active. dont l'absence aboutit un désordre qui provoque une faillite et une fermeture de ces entreprises. L'islam appel à la réalisation de développement économique en encourageant l'industrie ،l'artisanat et l'agriculture. En effet ،le Coran donne de meilleurs exemples de prophètes. Est ce que ceci n'indique pas la meilleure organisation et gestion ?

L'islam a tracé plusieurs principes sur lesquels se base la gestion parfaite A partir de ceci la nous nous sommes engagés à étudier le système de décisions et le système de motivations.

* أستاذ محاضر، قسم أ، جامعة الجزائر3.

ملخص:

إن تحقيق النمو الاقتصادي لأي دولة قائم على أساس ما تحققه مختلف مؤسساتها من نتائج إيجابية، ويتم الوصول إلى تحقيق هذه النتائج عن طريق التسيير الفعّال، وبغيابه تعيش هذه المؤسسات مراحل الفوضى واللامبالاة والذي يؤدي بها إلى الانسحاب من السوق.

ولقد دعا الإسلام إلى تحقيق النمو الاقتصادي، حيث رغّب الإسلام في الصناعة والاحتراف وضرب لنا القرآن الكريم مثلا بعدد من الأنبياء والصالحين من أهل الحرف "نوح" عليه السلام كان نجارا يصنع السفن، و"إبراهيم وإسماعيل" عليهما السلام كانا بنائين رفعا قواعد البيت، و"داود" عليه السلام كان يصنع الدروع، و"ذا القرنين" عليه السلام بنى السد العظيم من زبر الحديد والنحاس المذاب، كما دعى للزراعة والغرس والتشجير، وحث كذلك على التجارة، ألا يدل هذا على الدور الكبير الذي يلعبه كل من نظام القرارات ونظام الحوافز في التسيير؟.

لقد أبرز الإسلام عدة جوانب هامة من أسس التسيير الفعّال سواء كان ذلك في كتاب الله عز وجل أو في سنة نبيه عليه الصلاة والسلام.

من هذا المنطلق نتطرق في هذا المقال إلى دراسة كل من نظام القرارات، نظام الحوافز.

الكلمات الافتتاحية : نظام القرارات، نظام الحوافز، القيادة.

المقدمة :

تعتبر المعتقدات والقيم التي يرتكز عليها البشر على اختلاف انتماءاتهم، ذات قيمة وأهمية كبيرة، فهي التي تدفع إلى تحقيق التقدم الفعلي.

إن تطور المؤسسات لا تضمنه تلك السياسات والقوانين والقرارات التي تصدرها الإدارة إذا لم تكن مرتكزة على عقيدة تكون أساسا ومنطلقا للفكر والعمل داخل المؤسسة.

والعقيدة من منطلق النظام الإسلامي عبارة عن القيم النابعة من كتاب الله عز وجل وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام، وهي منهاج حياة يربط بين الروح والجسد وبين الفرد والمجتمع.

وإن تطور المجتمع بكافة مؤسساته يتحقق عن طريق التسيير الفعال، ولقد ابرز الإسلام عدة جوانب من أسس التسيير الفعال. ومن هذا المنطلق تطرقنا إلى دراسة نظامي القرارات والحوافز وكيفية إسهامهما في تسيير المؤسسات الاقتصادية وعليه فإن الإشكال الرئيس يكون كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم كل من نظامي القرارات والحوافز في تسيير المؤسسات الاقتصادية وفق النظرة الإسلامية ؟.

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية :

1 ـــ هل يؤدي تطبيق نظام القرارات والحوافز كما جاء به الفكر الحديث إلى تحقيق نتائج إيجابية في بيئة إسلامية ؟ .

2ـــ هل من الضروري في المرحلة الحالية الاعتماد على القيم الإسلامية فقط في تسيير المؤسسات الاقتصادية ؟.

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة نصوغ الفرضيات التالية :

1 ـــ يعد تطبيق نظام القرارات والحوافز في الشكل الذي جاء به الفكر الحديث في المؤسسات الاقتصادية التي تنتمي إلى البيئة الإسلامية مضيعة للجهد والوقت .

2 ـــ يعد الاعتماد على القيم الإسلامية في تسيير المؤسسات الاقتصادية في المرحلة الحالية أمرا حتميا، لكن دون إغفال ما توصلت إليه الحضارة الإنسانية.

أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي :

1 ـ إبراز الدور الذي يلعبه الاقتصاد الإسلامي في شقه المتعلق بنظامي القرارات والحوافز في تسيير المؤسسات الاقتصادية.

2 ـ إن تطبيق الاقتصاد الإسلامي أمرا حتميا بالنسبة للمجتمعات الإسلامية، حيث أنه لا يمكن تطبيق نتائج ثقافة غير إسلامية في بيئة إسلامية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1 ـ يعد نظامي القرارات والحوافز من بين العناصر الأساسية التي إذا إرتكز عليها المسير يحقق نتائج إيجابية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

2 ــ يعد نظامي القرارات والحوافز من بين العناصر التي تدفع المسير للاتصال الفعال بينه وبين العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحفز العمال على بدل ما في وسعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في عرض الأفكار والمفاهيم المتعلقة بنظامي القرارات والحوافز، وعلى المنهج التحليلي في تبيان كيفية استغلال هذه المفاهيم.

خطة البحث:

اعتمد الباحث على الخطة التالية:

1 ــ نظام القرارات

2 ــ نظام الحوافز

3 ــ الأساليب المستعملة لتحقيق ذلك.

الدراسات السابقة:

إذا كانت الدراسات السابقة تتعلق بالكتب والمجلات فلقد أشار الباحث في قائمة المراجع إلى عدد من المراجع التي عالجت مفهوم الإدارة ووظائفها والمنهج الإسلامي المطبق فيها، وإذا كانت هذه الدراسات تتعلق بالرسائل والأطروحات فلم يقف الباحث على مرجع عالج موضوع دور نظامي القرارات والحوافز في تسيير المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي من الزاوية التي تمت معالجتها.

1) ـ نظام القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في حقيقة الأمر جوهر الوظيفة الإدارية، وهو عملية اختيار الإستراتيجية أو الإجراءات والتي يعتقد متخذ القرار أنها تقدم أفضل حل، وهذه العملية هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف، فالقرار حالة تحكم عقلية تسبق التصرف وفي هذا السياق يقول:

(هربرت سايمون) "إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مصطلحات نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"[1].

وإن أبسط أسلوب لعملية اتخاذ القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به متخذ القرار من بين بدائل عديدة، ومن ثم فإنها تمثل نشاط أو مجموعة الأنشطة للاختيار من بين عدة بدائل محتملة، يقول الله عز وجل: ﴿**إنّا هديناه السّبيل إمّا شاكرا وإمّا كفورا**﴾ (من سورة الإنسان الآية 03)، إن من جملة ما يتضح من هذه الآية من تفسير (القرطبي) أن الله عز وجل وضع للإنسان طريقين، طريق الخير وطريق الشر وعليه أن يختار أيهما يريد، فإن أراد السعادة اختار الطريق التي تؤدي إلى تحقيق ذلك، أما إذا أراد الشقاء فما عليه إلاّ أن يختار الطريق الثاني، ومنه يتضح أن اتخاذ القرار يعد عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي الحسم أو الفصل في مسألة أو مشكلة عن طريق إصدار حكم في الموضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد الدراسة، وأن عملية اتخاذ القرار جد مهمة لأن نجاح الأمر مرتبط بصلاحية القرار المتخذ، وهذا ما يدل على أن هذه العملية داخل مختلف المؤسسات القلب النابض لجسم الإنسان وأن نجاحها بكفاءة وعدالة متوقف على خفقانه[2].

وللقرار أنواع متعددة ومتنوعة، فمنها ما يتخذ في كل يوم ومنها ما يتخذ مرة واحدة فقط ومنها ما يتخذ بصفة متكررة ومنها ما هو طويل الأجل ومنها ما هو قصير الأجل[3]، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي: ـــــ

* ـ **القرارات المبرمجة:** وهي تلك القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشاكل المتكررة والروتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات وغيرها[4].

هذا النوع من القرارات رأيناه مجسدا في القرآن الكريم، حيث يقول الله تعالى: ﴿**إنّ الصّـلاة كانت على المؤمنين كتابا مّـوقوتا**﴾ (من سورة النساء الآية 103) ويتضح من تفسير (ابن كثير) لهذه الآية أن الله عز وجل يبين أن فريضة الصلاة فريضة مؤقتة أي يقوم بها المسلم في أوقات معينة من النهار والليل لليوم الواحد، فهي إذن فريضة متكررة روتينية يقرر المسلم القيام بها كلما حان الوقت لذلك.

لكن المسلم لا يعتكف على الصلاة فقط فهو بحاجة إلى المعاش الذي لا يحققه إلاّ في المؤسسة المتواجد فيها، وعليه فهو يقوم باتخاذ جملة من القرارات المبرمجة الروتينية المتكررة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته بالمواقف المماثلة السابقة، هذه القرارات متعلقة بمشاكل بسيطة لا تحتاج إلى تحليل طويل.

* ـ **القرارات غير المبرمجة:** هي تلك القرارات التي تتغير مع تغير موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد

من السلع وغزو أسواق جديدة، مع العلم فإن اتخاذ القرارات غير المبرمجة يتم في المستويات الإدارية العليا[5].

من خلال المصطلح ــ غير المبرمجة ــ يمكن أن نقول أن هذه القرارات ليست روتينية وليست متكررة باستمرار، فهي قرارات جديدة متعلقة بالمشاكل غير المعروفة التي تواجه المؤسسة.

وإن من بين القرارات غير المبرمجة في الإسلام القرار المتعلق بصلاة الاستخارة أو المتعلق بصلاة الاستسقاء، حيث أن المسلم إذا واجهته مشكلة صعبة يلجأ إلى الله عز وجل ويقرر في حالة الجفاف أن يصلي صلاة الاستسقاء، وفي حالة اضطرابه الفكري في مسألة معينة يصلي صلاة الاستخارة. هذا ولعملية اتخاذ القرار عدة خطوات نوجزها في النقاط التالية: ــ

* ــ **مرحلة تحديد المشكلة:** ــ إن عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها الإدارة وإن فعالية هذه الحلول متوقفة على مدى معرفة المشاكل بذاتها، لأن طبيعة الحلول تنبثق من طبيعة المشاكل، وبالتالي فإن التعرف على هذه المشاكل يرتبط بمعرفة ميدان المشكلة[6]، ومن تم فإن الخطوة المنطقية الأولى تتمثل في تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديدا دقيقا، وتعد هذه المرحلة حاسمة، وفي مثل هذا يقول الله عز وجل: ﴿**الر كتاب أنزلناه إليك لتخرج النّاس من الظّلمات إلى النور بإذن ربّهم إلى صراط العزيز الحميد**﴾ (من سورة إبراهيم الآية 1)، يتضح من هذه الآية ومن تفسير (الطبري) بداية العمل الذي يقوم به الرسول عليه الصلاة والسلام، حيث حدد الله عز وجل له طبيعة المشكلة التي منها ينطلق في العمل الجاد والتي كانت تتمثل في ــ إخراج النّاس من الظّلمات

إلى النّور ـــ، ومن ثم استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام أن يتعرف على ميدان المشكلة، وعليه فإن المسلم داخل المؤسسة الاقتصادية قبل أن يتخذ القرار يسعى إلى التعرف على طبيعة المشكلة.

*ـــ **مرحلة المفاضلة بين البدائل :** ـــ بعد أن يتم تحديد المشكلة توضع عدة بدائل على شكل حلول للمشكلة التي تعاني منها الإدارة، هذه البدائل يتم فرزها وتصنيفها واستبعاد كل بديل لا يحقق الشروط الواجب توافرها في الحل، ومن ثم ترتيب ما تبقى من حلول حسب الأفضلية.

*ـــ **مرحلة اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار):** ـــ إن نقطة الاختيار هي نقطة اتخاذ القرار وعملية اختيار البديل المناسب هي الأكثر صعوبة، وعندها يلعب المدير الدور الأساسي في الموازنة، إنها النقطة التي فيها يلقى العبء كله على المدير.

وفي الاختيار للبديل المناسب من بين البدائل المتاحة فإن المدير يلزمه ثلاث منطلقات لاتخاذ القرار وهي: الخبرة، التجربة، البحث والتحليل، ويعد أسلوب البحث والتحليل الأسلوب الأكثر استخداما والأكثر تأثيرا ويتلخص هذا الأسلوب في تحليل المشكلة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه[7]، وفي مثل هذا يقول الله عز وجل: ﴿**وما أرسلنا من رّسول إلاّ بلسان قومه ليبيّن لهم**﴾ (من سورة إبراهيم الآية4)، يتضح من هذه الآية ومن تفسير(الطبري) أن الله عز وجل اختار أفضل بديل والمتمثل في ـــ بلسان قومه ـــ حيث أرسل "نوحا" عليه السلام بلسان قومه، وأرسل "عادا" عليه السلام بلسان قومه، وأرسل "ثمودا" عليه السلام بلسان قومه، حيث يقول تعالى:

﴿**ألم يأتكم نبأ الّذين من قبلكم قوم نوح وعاد وثمود والّذين من بعدهم لا يعلمهم إلاّ الله جآءتهم رسلهم بالبيّنات**﴾ (من سورة إبراهيم الآية 9)، وهكذا أرسل الله كل الرسل بلسان أقوامهم، أي باللغة المعروفة والمطبقة لديهم، فلو اختار على سبيل التوضيح فقط "نوحا" عليه السلام إلى قوم "عاد" عليه السلام لما استطاع أن يقوم بالدور الذي قام به "عاد" عليه السلام. ومنه كان الرسول الذي أرسل بلسان قومه أفضل بديل لحل المشكلة ــ لتخرج النّاس من الظّلمات إلى النّور ــ.

* ــ **مرحلة وضع البديل المناسب موضع التنفيذ:** ــ إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، لهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار يجب أن يكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، مع العلم فإن تنفيذه يمر بمرحلتين هما:

ــ **مرحلة البرمجة:** وهي أسلوب تنفيذ القرار وذلك بضبط مفهوم التفاعل والتعامل في التنفيذ أي أن المقرر يستهدف مختلف النشاطات المتواجدة في مختلف الوحدات مع توضيح كيفية التنسيق والانسجام حتى يتم تنفيذ القرار بأحكام وبدون إنزلقات[8].

ــ **مرحلة الرقابة:** لضمان أن مستوى التنفيذ يتناسب مع القرار المعلن يكون على الشكل التالي[9]:

ــ تحديد المعايير.

ــ قياس النتائج المتحصل عليها.

ــ تحديد الانحرافات عن طريق قياس الإنجاز الحالي مع المعياري.

ــ تحليل هذه الانحرافات وإدخال التحسينات.

هذه جملة من الخطوات التي يراعيها متخذ القرار المسلم داخل مختلف المؤسسات التي يعمل فيها من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف. هذا وحتى ينجح في عملية اتخاذ القرار عليه أن يقيد نشاطه بجملة من القيم النابعة من المنهج الإسلامي، ويعتبر هذا الأخير المصدر الأساسي لتمويل آخذ القرار بالقيم التي تساعده في مهامه هذا من جهة، ومن جهة أخرى وضع جملة من القيم التي تحكم العملية في حد ذاتها[10]:

أ) ــ **القيم التي تحكم عملية اتخاذ القرارات:** إن من بين القيم التي تحكم عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

*ــ لا توجد قرارات صحيحة تماما أو مؤكدة نظرا لظروف عدم التأكد التي تحيط بمتخذ القرار وإنما توجد قرارات معقولة وتقديرات عملية في ظل الظروف المتاحة وفي مثل هذا يقول الله عز وجل: ﴿ **وما تدري نفس ماذا تكسب غدا وما تدرى نفس بأيّ أرض تموت**﴾ (من سورة لقمان الآية 34).

*ــ لا توجد قرارات ثابتة يمكن تطبيقها في جميع الظروف والأحوال لأن هذه الظروف متغيرة والأيام متداولة، وهذا يتطلب أن تكون القرارات مرنة قابلة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، وفي مثل هذا يقول الله عز وجل: ﴿**وتلك الأيّام نداولها بين الناس**﴾ (من سورة آل عمران الآية 140).

*ــ القرار في المنهج الإسلامي يتخذ لمعالجة مشكلة وليس لإضافة مزيد من الضحايا، بمعنى أن علاج المشكلة يجب أن لا يكون على حساب العمال أو الموظفين داخل المؤسسة.

*ـ القرار لا يتخذ بدون وجود مبررات كافية له وإقناع الآخرين بهذه المبررات، لأن المرؤوسين يرفضون القرارات التي لا يقتنعون بها ولا يجدون مبررا لصدورها، ولكنهم يجنحون للتسليم إذا تم إقناعهم بأن هذه القرارات تحقق مصلحة عامة.

*ـ القرار يجب أن يخضع للتجربة والاختبار قبل البدء في تنفيذه فبعض القرارات قد تكون لها مبررات لكنها لا تتفق مع الظروف السائدة ومن تم تقابل بالرفض من المرؤوسين، كما أن بعض القرارات تبدو نظريا ملائمة وهامة، إلاّ أن التطبيق العملي يثبت قصورها وفشلها.

*ـ القرار المتخذ يجب أن يكون يسير على طبيعة العمال ويمكن تنفيذه بدون مشقة، ويراعى الله عز وجل القدرة البشرية ولا يكلف الإنسان فوق طاقته، وفي هذا يقول تعالى: ﴿**لا يكلّف الله نفسا إلاّ وسعها**﴾ (من سورة البقرة الآية 286).

ب) ـ **القيم التي تحكم متخذ القرار** : من بين القيم التي تحكم متخذ القرار ما يلي:

*ـ إن القرار الناجح ينطلق من فكر سديد وليس عن هوى متبع، فمتخذ القرار ملزم بدراسة جيدة، حيث يقول الله عز وجل: ﴿**يا داود إنّا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين النّاس بالحقّ ولا تتّبع الهوى فيضلّك عن سبيل الله**﴾ (من سورة ص الآية 26)، إن الدراسة الجيدة التي يقوم بها متخذ القرار هي دراسة متأنية يتم التركيز فيها على المعلومات الصحيحة، وهذا ما يؤكده الله تعالى إذ يقول: ﴿**يآ أيّها الّذين آمنوآ إن جآءكم فاسق بنبإ فتبيّنوآ أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين**﴾

(من سورة الحجرات الآية 06) وهذا ما يبين أن القرار المنبثق من المعلومات الصحيحة ودراسة متأنية ينفذ بأحكام.

*ــ إن متخذ القرار يتصف بالأمانة والحياد والأمانة تعني مخافة الله عز وجل في اتخاذ القرارات، أن قراراته تؤخذ من أجل التحقيق الفعلي للأهداف الناتجة عن مختلف الأنشطة، حيث يقول الله عز وجل: ﴿**إن الله يأمركم أن تؤدّوا الأمانات إلىٰ أهلها**﴾ (من سورة النساء الآية 58)، إن القرار الذي يلتزم به متخذه يكون مصدر اهتمام عند المرؤوسين مما يساعدهم في تنفيذه بأحكام، ومرد ذلك أن يثق المرؤوسين بالقرارات ومصادرها ويعلمون أن الذي أخذ القرار التزم به هو أولا.

*ــ إن متخذ القرار يحس تمام الإحساس أنه مسؤول عن قراره أمام الله عز وجل يوم القيامة إلى جانب إحساسه بالمسؤولية الدنيوية لهذا فهو يبذل قصارى جهده من أجل إصدار قرار عادل يرضي به ربه ويحقق به المصلحة العامة للمؤسسة التي يعمل فيها.

*ــ إن متخذ القرار يستشير أصحابه في عملية صنع القرار لأن العقل الإنساني لا يحيط بكل الأمور وأن رؤيته للمشاكل غالبا ما تكون من زاوية واحدة أو محدودة، ولأن رأي المجموعة خير من رأي الفرد الواحد لذا ولضمان قرارات رشيدة ينبغي مشاركة كافة المعنيين بالأمر.

2) ــ نظام الحوافز :

من بين الوسائل والتقنيات التي تجعل المدير يحسن استخدام العمال تحفيزهم في العمل لذا كان أول ما يحتاج إليه المدير داخل المؤسسة فهما كاملا لعملية التحفيز، والتحفيز مصطلح يطلق على مجموعة الوسائل التي

من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل بعمله كما ونوعا[11]، وتستعمل الكلمة كذلك لحث العمال على القيام بمختلف أعمالهم، فقد تكون موجهة للعامل الواحد وقد تكون موجهة للجماعة ككل[12]، فهي تتعلق بالقوى المادية والمعنوية التي تؤثر على العامل فتدفعه إلي العمل بأكثر ما لديه من طاقة، وقد تكون في شكل مادي أو في شكل معنوي أو فيهما معا، ولا ينظر الإسلام في تحفيز العامل إلى الجانب المادي فقط بل ينظر إليه على أساس أنه مكون من مادة وروح[13]، ولقد تناول الإسلام حياة البشر في مختلف نواحيها روحية كانت أو مادية، فلم يقتصر على مجرد العقائد بل جاء بتوجيه سياسي واقتصادي للمجتمع وهذا ما يعبر عنه باصطلاح أن الإسلام دين ودولة، دين يضم في أحشائه كل ما تطلبه البشرية وما تحتاج إليه[14].

من هذا وذاك نستنتج أن العامل إدا كان محفزا من جميع الجوانب المادية والمعنوية فإنه يؤدي دوره كما ينبغي، ولا يتحقق هذا إلاّ إذا فهم المحفز المعنى الحقيقي لكل حافز، لدا كان من أهم واجباته رعاية شؤون العمال داخل المؤسسة[15] وذلك برعاية كل حافز على حدى، وهذا ما نوضحه فيما يلي:-

* **ـ الحوافز المادية:** ـ يتمثل الحافز المادي في ذلك العائد الذي يتحصل عليه العامل أو المجموعة القائمة بالعمل ويكون على شكل مكافأة مالية أو زيادة في الراتب[16]، ولما كان العامل المسلم مكلف بالإنفاق على نفسه ثم بالإنفاق على أسرته ومن يعولهم، ثم بالادخار لأحداث الزمن، ثم بالإنفاق في سبيل الله وخدمة المجتمع[17] أصبح في حاجة ماسة إلى هذا الحافز.

ولقد ربط عليه الصلاة والسلام التحفيز بالعمل[18] وهذا أمر أكيد لأن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة ولأن النفس الإنسانية أجرية لذلك نجد العمل

المتقن حين يوجد التكريم والمكافأة الشخصية، إلا أن هذه المكافأة ينبغي أن لا توضع في غير موضعها، هذا يعني أن المحفز لا يقوم بعمله على أساس الهوى النفسي وإنّما على أساس النجاح في تنفيذ العمل، وهذا ما يولد في جوهر العمال الإحساس بالثقة وأن جهدهم لا يضيع سدى فتراهم يبذلون جهدهم في زيادة العمل وإتقانه.

بالإضافة إلى هذا فقد ربط عليه الصلاة والسلام التحفيز بالأجر[19] والأجر هو حق مكتسب مقابل العمل الذي يؤديه العامل المسلم، هذا الأجر يجب أن يكون مالا حاضرا أو دينا لأجل معلوم إلا أن هذا الأجر يجب أن يكون معلوما لدى العامل وصاحب العمل[20] وأن يضمن مستوى الكفاية والعيش الكريم، بحيث يحفظ ماء وجهه بأن لا يسأل أحدا، وهاهو "عمر بن الخطاب" رضي الله عنه

وأرضاه يعطي للعامل الأعزب نصيبا واحدا وللمتزوج نصيبين[21].

من هذا وذاك نستنتج أن الحافز المادي ليس واجبا دينيا فقط بل هو أمر ضروري لاستمرار الحياة ولا يستغني عنه العامل لقيام البدن وبقاء النوع البشري، وعلى المحفز إلا أن يول اهتماما بهذا النوع من التحفيز.

- **ـ الحوافز المعنوية:** ـ تكون هذه الحوافز على شكل خطاب شكر أو رموز شرفية[22] والمشاركة في اتخاذ القرار، وتهدف إلى إيجاد إطار فكري لدى العامل المسلم حول أهمية بذل مجهودا ته لإنجاز أهداف المؤسسة[23].

تتمثل أول صورة من صور التحفيز المعنوي في مشاركة العمال في كافة الأنشطة التي هم منفذوها، وهذا مصداقا لقوله عليه الصلاة والسلام: {*إذا كلفتموهم فوق طاقتهم فأعينوهم*} (رواه البخاري تحت رقم 30)، كما أن تطبيق المساواة من طرف القائد نوع آخر من أنواع التحفيز المعنوي وهذا

ما أكده "عمر بن الخطاب" رضي الله عنه وأرضاه لما كان أمير المؤمنين، حيث جاءه رجل من مصر وهو مظلوم وكان الذي ظلمه بن عمرو ابن العاص وهو والي مصر أنذاك، فقال المظلوم: يا أمير المؤمنين إن هذا ـــ وأشار إلى ابن عمرو بن العاص ـــ ضربني ظلما ولما توعدته بالشكوى إليك قال: اذهب فأنا ابن الأكرمين، فنظر عمر ابن الخطاب إلى عمرو ابن العاص نظرة استنكار وتأنيب وقال له: متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا، ثم توجه إلى الشاكي وناوله سوطه وقال له: أضرب ابن الأكرمين كما ضربك، مع أن ذلك اليوم كان من أيام الحج[24].

وتوفير جو الاطمئنان وذلك بالمؤاخاة بين جميع العمال الذين ينتمون إلى نفس المؤسسة وجعلهم يعملون كفريق واحد صورة أخرى من صور التحفيز المعنوي والتي وجدناها مجسدة عند الرسول عليه الصلاة والسلام، حيث آخى بين المهاجرين من مكة والأنصار الذين آمنوا برسالته من أهل المدينة[25].

هذا بالإضافة إلى أن التحفيز يرتبط بإشاعة البشرى بين العمال فهي ترفع الروح المعنوية وتجعل الأمل فسيحا أمامهم[26]، وفي هذا يقول عليه الصلاة والسلام: {*بشروا ولا تنفروا ويسروا ولا تعسروا*} (رواه البخاري تحت رقم69).

من هذا وذاك نقول أن التحفيز المعنوي أمر ضروري لإبقاء ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل فيها بل والعمل على تحقيق أهدافها المسطرة بكل إتقان.

ثالثا: الأساليب المستعملة في تحقيق الأهداف:

تسعى كافة المؤسسات من خلال التنظيم المعتمد لديها إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك باستخدام كافة طاقاتها وقدراتها الإنتاجية هذا من جهة، ومن

جهة أخرى تحسين مستوى القادة الإداريين أو القيادات الإدارية عن طريق الأساليب التكنولوجية الحديثة التي ترقى بالمفاهيم النظرية إلى العمل الميداني المجسد على أرض المؤسسة.

إن المؤسسة من خلال إدارتها بالقيم تستخدم وسيلتين في تحقيق أهدافها:

1) ـ العمل وزيادة الإنتاج:

يتطلب تحقيق النمو الاقتصادي داخل اقتصاد معين تجنيد كافة المؤسسات في تحقيق معدلات نمو متزايدة حتى تكون في صحة مالية جيدة، بل تؤدي بها إلى البحث والتطوير، ومن ثم إدخال منتجات جديدة بالإضافة إلى إدخال تحسينات على مستوى المنتجات الموجودة أصلا. يكتسب المدير هذه الثقافة إذا تغذى بالقيم السائدة داخل المحيط الداخلي والخارجي على السواء، وهذه القيم نابعة من الفلسفة الاعتقادية داخل هذا الاقتصاد، هذا يعني أن القيم السائدة هي التي تدفع إلى العمل وإلى زيادة الإنتاج، يقول عليه الصلاة والسلام: {*إذا قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة ـ نبتة ـ فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل*} (رواه أحمد تحت رقم 12596)، نلاحظ من هذا الحديث أنه عليه الصلاة والسلام يؤكد على ضرورة العمل وعلى زيادة الإنتاج حتى وإن كنا في آخر الزمان، ناهيك عن العمل والحياة جارية.

ويدفع المنهج الإسلامي العمال دفعا شديدا إلى العمل وزيادة الإنتاج، وفي مثل هذا يقول الله تعالى: ﴿**فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله**﴾ (من سورة الجمعة الآية 10) من هذه الآية يتضح أن الله عز وجل أباح للمسلمين العمل وزيادة الإنتاج بعد الانتهاء من الصلاة، ولكن بوضع سياج من القيم والمبادئ والأخلاق، ومنها ما يلي:

*ــ يدعو المنهج الإسلامي إلى استعمال الوسائل المشروعة والبعيدة عن الشبهات من أجل العمل وزيادة الإنتاج، وإن اختيار الوسائل المشروعة في العمل يعني تحديد ما يمكن إنتاجه، وما لا يمكن إنتاجه،وما يمكن إشباعه، وما لا يمكن إشباعه، ومن تم فلا معنى ولا قيمة في زيادة وتعظيم الإنتاج الذي يسبب الضرر والأذى بجميع المستهلكين.

*ــ يعتبر المنهج الإسلامي العمل عبادة ومن ثم فإنه يحبب إلى العمل ويدعو إليه، لأنه عصب الحياة داخل المؤسسة، فعن طريقه تتم زيادة الإنتاج وتحقيق الاكتفاء والبعد عن التبعية بإتقانه، وفي مثل هذا يقول الله تعالى: ﴿**وقل أعملوا فسيرى الله عملكم**﴾ (من سورة التوبة الآية 105).

*ــ يدعو المنهج الإسلامي إلى عدم الإضرار بالعمال وذلك بعدم تكليفهم فوق طاقاتهم الإنتاجية والفكرية وفي مثل هذا يقول الله تعالى: ﴿**لا يكلف الله نفسا إلاّ وسعها**﴾ (من سورة البقرة الآية 286)، وبالإضافة إلى هذا تخصيص أوقات للراحة والمتعة لهؤلاء العمال لكي يروحوا على أنفسهم وذلك بتحضير رحلات دورية للتفسح والتجوال، لأن القلوب تصدأ كما يصدأ الحديد، والنبي عليه الصلاة والسلام يقول: {*ولكن ساعة بساعة*} (رواه مسلم تحت رقم 2750).

*ــ يدعو المنهج الإسلامي إلى عدم إتباع الأسلوب الاستبدادي في العمل مع العامل حتى لا تحل روح الكراهية محل روح المحبة والتفاهم وعدم الطغيان عليه، حيث يقول الله عز وجل: ﴿**تلك الدّار الآخرة نجعلها للّذين لا يريدون علوّا في الأرض ولا فسادا والعاقبة للمتّقين**﴾ (من سورة القصص الآية 83).

2) ــ **تحسين مستوى القيادة الإدارية** : تعرف القيادة على أنها " تلك العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم "[27]، وتعرف كذلك على أنها

"قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف"[28]

من خلال هذين التعريفين يتضح أن القيادة تعبر عن ذلك التفاعل القائم بين القائد والعامل، بحيث يؤثر الأول على سلوك ومشاعر الثاني ويؤثر الثاني على سلوك الأول ليأخذ في النهاية كل من السلوكين معا اتجاه معينا، ويتمثل الهدف من هذا التفاعل في وصول القائد إلى تحقيق الأهداف وذلك باستخدام العمال المتواجدين تحت إشرافه.

وللقيادة جملة من العناصر التي وضحها النبي عليه الصلاة والسلام حيث قال: {*إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم*} (رواه أبو داود تحت رقم 1608)، هذه العناصر تتمثل فيما يلي:

*ــ وجود مجموعة من الناس ــ العمال ــ

*ــ وجود قائد يختار من طرف الجماعة ــ القائد ــ

*ــ وجود هدف معين يجمع هذه المجموعة ويجعلها تسعى إلى تحقيقه ــ الهدف ــ وتتطلب هذه العناصر أثناء تطبيقها الشروط التالية[29]: ــ

* ــ أهداف إسلامية واضحة.

* ــ جماعة عمل فاهمة للمنهج الإسلامي.

* ــ قيادة إسلامية واعية وقادرة على التأثير في سلوك الجماعة من أجل تحقيق الأهداف.

وتحتاج القيادة إلى قائد يستمد قوته من النصوص الشرعية التي تساعده في القيام بجملة من المهمات والمتمثلة في النقاط التالية[30]: ـ

ـ **تحديد أهداف واضحة للجماعة:** يقول الله تعالى: ﴿**أفمن يمشى مكبًا على وجهه أهدى أمّن يمشى سويًا على صراط مستقيم**﴾ (من سورة الملك الآية 22)، إن أول مهام يقوم بها القائد المسلم يتمثل في تحديد أهداف واضحة يسعى الجميع إلى تحقيقها

ـ **تخطيط أساليب العمل والتنسيق بينها:** يقول الله تعالى: ﴿**ادع إلى سبيل ربّك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالّتي هي أحسن**﴾ (من سورة النحل الآية 125)، يدرك القائد المسلم جيدا كافة الوظائف والنشاطات، بالإضافة إلى شروط كل وظيفة ومؤهلات كل عامل قائم عليها، ولما كان كذلك كان مسؤولا عن تقسيم العمل وتوزيعه على مختلف الوظائف وبين مختلف العمال والتنسيق بينهما.

ـ **القدرة على التصور:** ويقصد بها القدرة على وضع تصورات تعالج الحالات المرغوب فيها[31]

ولقد ميز الله تعالى الإنسان عن الحيوان بما وهبه من عقل ومن مقدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث في الظواهر والأحداث واستخلاص الكليات من الجزئيات واستنتاج النتائج من المقدمات، يقول الله تعالى: ﴿**إنّ في ذلك لآيات لّقوم يتفكّرون**﴾ (من سورة الروم الآية 21).

ـ **المثابرة والالتزام في العمل** : ويقصد بها القدرة على ضمان استمرارية المؤسسة في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة خاصة عندما يصعب ذلك وتظهر المشاكل[32]، وفي مثل هذا يقول الله تعالى: ﴿**اذهب أنت وأخوك بأياتي ولا تنيا في ذكري إذهبآ إلى فرعون إنّه طغى فقولا له قولا**

لَيِّنا لَعلّه يتذكّر أو يخشى﴾ (من سورة طه الآيات 44.43.42)، ويقول عليه الصلاة والسلام: {*والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه*}. من خلال الآية الكريمة، ومن تفسير (الطبري)، ومن خلال الحديث الشريف يتضح مفهوم المثابرة والإستمرار في العمل من طرف الرسل والأنبياء، وهذا ما يجب أن يقتدي به القائد المسلم داخل المؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها.

هذا وتحتاج تنمية وتحسين مستوى القيادة الإدارية من منطلق المنهج الإسلامي إلى جملة من العناصر منها ما يلي:

أ) ــ **نمط القيادة:** لقد أكد المنهج الإسلامي على أهمية التعامل الإنساني فوضع الضوابط لذلك[33]، حيث يقول تعالى: ﴿**فبما رحمت مّن الله لنت لهم ولو كنت فظّا غليظ القلب لانفضّوا من حولك فاعفوا عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكّل على الله إن الله يحب المتوكلين**﴾ (من سورة آل عمران الآية 159)، إن من جملة ما يتضح من هذه الآية كما هو في تفسير (ابن كثير) الأسس والقواعد التي تعتمد في القيادة داخل المؤسسة، تتمثل هذه الأسس في:

ــ اللين في المعاملة.

ــ العفو.

ــ المشاورة في الأمور.

ــ عقد العزم والتوكل على الله تعالى في اتخاذ القرار.

إن فهم القائد المسلم لهذه الآية يجعله يحسن التصرف مع العمال، فبعد أن يضع كل واحد منهم في مكانه المطلوب، ويعطي لكل واحد حقه ولا يفضل

هذا على ذاك لقرابة أو محاباة أو مجاملة يكون قد سار على طريق النبي عليه الصلاة والسلام بأنه لم يظلم أحد ولم يتعدى على حقوق أحد.

ومنه يتضح أن القيادة في المنهج الإسلامي ليست دكتاتورية ولا تسلطية ولا استبدادية وبالتي فهي ليست ذلك النمط الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى إنفراد دون مشاركة أحد من المرؤوسين[34]، وليست قيادة حرة تطلق العنان للمرؤوسين والتي يقصد بها إعطاء القائد الحرية المطلقة للمرؤوسين في تحديد الأعمال والأنشطة مع أدنى مشاركة منه في قيادة العمل[35]، والسؤال الذي يطرح في هذه الآونة كما قال عمر ابن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه: كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يصبني ما أصابهم[36].

تتسم القيادة في المنهج الإسلامي بأنها قيادة سوية لا هي متسلطة ولا هي متراخية، بل هي نمط شوري محض وهذا ما أكده النبي عليه الصلاة والسلام حيث لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه أو عمّاله منه، حيث كان يشاركهم الرأي ويلتزم بأرائهم حتى وإن كانت تختلف مع أرائه، وخير دليل على هذا ما وقع بينه وبين الخباب بن المنذر في معركة بدر، وكما فعل في غزوة أحد برأي الأغلبية فخرج من المدينة لمواجهة المشركين، مع أنه كان يفضل أن يقاوم في المدينة[37]، وهذا ما يبين أن النبي عليه الصلاة والسلام لم يكن مستبدا في قيادته وفي تعامله مع أصحابه وإنما كان يشاركهم ويأخذ بأرائهم هذا لأنه يعلم أن الشورى أساس القيادة في الإسلام.

ولقد انتهج أبو بكر الصديق رضي الله عنه وأرضاه نفس النمط في القيادة لما أصبح خليفة للمسلمين، حيث قال في أول خطبة: "قد وليت عليكم ولست

بخيركم، فإن رأيتموني على حق فأعينوني، وإن رأيتموني على باطل فسدد وني، أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإذا عصيته فلا طاعة لي عليكم"[38].

ب) ــ مقومات القيادة الإدارية:

طالما وجدت مجموعة من العمال داخل بيئة اجتماعية ــ مؤسسة ــ واحدة فإنهم يتطلعون حتما إلى قيادة[39]، ولا تؤدي هذه الأخيرة دورها كما ينبغي إلاّ إذا توفرت لدى القائد القائم على وظيفة القيادة مجموعة من المقومات أو المهارات والتي تعني تلك الصفات والمميزات التي يكتسبها القائد من جراء ممارساته لمختلف الأنشطة الإدارية وعلى رأسها القيادة[40].

وهذا يعني أن هذه الصفات تكتسب من التجربة والخبرة وأن القائد لا يولد بها، ولما كانت كذلك فإن وظيفة القيادة لا تنحصر في مجموعة من العمال فقط، بل كل عامل له فرصة بأن يكون قائدا إلاّ أننا ننبه على نقطة فنقول أن هدف أي عامل داخل المؤسسة ليس الوصول إلى هذه الوظيفة ــ القيادة ــ لأنه لا فرق بين القائد والعامل بل الكل عمّال، وفي هذا يقول عليه الصلاة والسلام: {*المسلمون تتكافأ دماؤهم*} (رواه أحمد تحت رقم 6758)، من هذا الحديث يتضح ومن جملة ما يتضح التساوي بين العمال وأنه بإمكان أي واحد منهم أن يكون قائدا إذا توفرت فيه جملة من المهارات والتي تتمثل فيما يلي[41]: ــ

*ــ **المهارات الفكرية:** وتعني القدرة على وضوح الرؤية ومعرفة البيئة التي يعمل فيها القائد، بالإضافة إلى قدرته التخطيطية لمختلف المشاريع التي يقوم بها، وهذا لإنجازها على ضوء الفلسفة والمعتقدات التي يؤمن بها العمال.

هذا يعني أنه يتوجب على القائد أن يغذي عقله وتفكيره بالثقافة والقيم والمعتقدات التي تغذي منها العمال المتواجدون معه داخل نفس المؤسسة، كما ينبغي عليه أن لا يستورد الأفكار والنماذج من بيئة تختلف عن بيئته ويحاول تطبيقها في وسط يختلف عن وسطه.

*ـ **المهارات الإنسانية:** إن كسب القائد للمهارات الإنسانية تعني قدرته على التعامل والتفاعل مع اللذين هم تحت إشرافه، تترجم هذه المهارات على سلوكه في الشكل التالي:

ـ أن يكون هذا القائد القدوة الحسنة للعمال، حيث يعتبر هذا السلوك من أهم واجباته، والقدوة الحسنة تعني أن يلتزم القائد في مطابقة أقواله مع أفعاله[42].

ـ أن يكون هذا القائد حسن المعاملة والعدل والرحمة، مصداقا لقوله تعالى: ﴿**قل لّعبادي يقولوا الّتي هي أحسن**﴾ (من سورة الإسراء الآية 53)، ويقول كذلك: ﴿**إنّ الله يأمر بالعدل والإحسان**﴾ (من سورة النحل الآية 90).

ـ أن يكون هذا القائد متصفا بصفة الشورى أو التشاور مع بقية العمال، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور ولأن رأي المجموعة أفضل من رأي الفرد الواحد، وفي مثل هذا يقول الله تعالى: ﴿**وشاورهم في الأمر**﴾ (من سورة آل عمران الآية 159).

ـ أن يكون هذا القائد قادرا على التدريب، لأن مختلف الأعمال والأنشطة في حالة تطور مستمر وهذا بفضل الوسائل الحديثة التي تبتكر من حين لأخر.

*ـ **المهارات الفنية:** ويقصد بها تلك المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وسهولة استخدام الآلات

المتاحة فيه، وبالإضافة إلى هذا القدرة على التنظيم واختيار العمال الجدد حسب التخصصات الموجودة[43].

إن تحكم القائد المسلم في تخصصه يجعله متمكنا في كافة الأوامر التي يصدرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يكسب ثقة العمال له لأنهم يعلمون أنهم أمام قائد هو على دراية تامة بما يجري داخل المؤسسة من صغيرة وكبيرة، إلاّ أن هذا لا يكون إلاّ بالعلم، هذا يعني أن القائد يجب عليه أن يتصف بالعلم[44].

إن المهارة الفنية تجعل القائد يؤمن بالهدف الذي تم تسطيره والذي يسعى إلى تحقيقه ويعمل على إيصاله إلى كافة العمال وكذلك تكسبه القدرة على التخطيط والتنظيم والالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف كل هذا وذاك يؤدي بالقائد إلى تطوير المؤسسة التي يعمل فيها محققا بذلك عبادته لله عز وخل في هذا العمل.

الخاتمة:

لقد توصل هذا البحث إلى جملة من النتائج والتوصيات والمتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج

1 ــ يرتبط التطور الفعلي للمجتمع بتطور مختلف المؤسسات الموجودة فيه، وذلك بالقضاء على البطالة واستخدام كافة الإمكانات المادية والفكرية وجعلها تسير وفق المعايير والمقاييس المنهجية.

2 ــ يرتبط تسيير المؤسسة بنجاعة الوظائف الإدارية التي تطبقها لإنجاز مختلف المشاريع، وهذا راجع إلى أن هذه الوظائف تعتبر المفتاح الذي عن طريقه يتم الدخول إلى كل الأنشطة والأعمال المكونة لهذه المشاريع.

3 ــ يرتبط نجاح الوظائف الإدارية بمدى تقيدها بالقيم النابعة من الدّين الإسلامي، من القرآن الكريم
والسّنة النبوية الشريفة.

4 ــ يعتبر الفكر الإسلامي القاسم المشترك للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فعن طريقه يتم توحيد كافة الأفكار المتواجدة في مختلف أذهان العمال وجعلها تصب في نفس المصب دون نزاع أو صراع.

ثانيا : التوصيات

1 ــ فتح فروع داخل مختلف المعاهد والجامعات بل حتى الثانويات لدراسة الفكر الإداري الإسلامي، وهذا لتهيئة ذهنية الطالب قبل أن يكون عاملا أو مديرا للتفتح والتعرف على الحقائق الكامنة في هذا الفكر لتجسيدها في واقعه والاستفادة منها.

2 ــ إختيار العمال الإداريين والمنفذين بإجراء الامتحانات للتعرف على قدراتهم الإيمانية بفكرة البديل الإسلامي.

3 ــ تدريب العمال الذين تم اختيارهم وذلك لتزويدهم بمختلف القيم الإدارية الإسلامية التي لها علاقة بمختلف نشاطاتهم وأعمالهم، وهذا حتى يتمكنوا من التأقلم والتكيف مع طبيعة المهام.

4 فتح وسائل الإعلام للتعريف بفكرة البديل الإسلامي وتشجيع كافة العمال الذين يتبنون هذه الفكرة بتقديم الهدايا والتسهيلات الحياتية.

5 ــ الإسهام في تثقيف عائلات العمال بالإرسال إليهم المنشورات والكتيبات التي تعالج مختلف المفاهيم والقيم الإسلامية حتى يكون للعامل نفس المحيط، وهذا ما يجعله في استقرار دائم.

قائمة المراجع :

(1) ــ كاسر المنصور ــ وظائف الإدارة ــ دمشق ــ 1996 .

(2) ــ أحمد عزت مدني ــ الإدارة واقتصاديات العمل المنهج الإسلامي والتطبيق ــ الإتحاد الإسلامي الدولي للعمل ــ القاهرة ــ 1986.

(3) ــ ناصر محمد العديلي ــ السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ــ دار الشروق ــ السعودية ــ 1995.

(4) ــ مصطفى نجيب شاويش ــ الإدارة الحديثة ــ دار اليازوري ــ عمان 1993 ــ القاهرة.

(5) ــ أحمد عبد العظيم محمد ــ أصول الفكر الإداري في الإسلام مكتبة وهبة ــ القاهرة ــ 1984.

(6) ــ حمدي أمين عبد الهادي ــ الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ــ دار الفكر العربي ــ القاهرة ــ 1984.

(7) ــ خليل صالح الحلمي ــ مبادئ الإدارة ــ دار المعرفة الكويتية ــ 1986.

(8) ــ مجلة البنوك الإسلامية العدد ــ 47 ــ أفريل ــ 1986 ــ القاهرة.

(9) ــ محمد مهنا العلي ــ الإدارة في الإسلام ــ ديوان المطبوعات الجامعية ــ الجزائر ــ 1980.

(10) ــ أكرم رسلان ديرا نية ــ الحكم والإدارة في الإسلام ــ دار الشروق ــ السعودية 1979. (11) ــ حسن عبد الله أبو ركبة ــ التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي ــ دار البلاد ــ السعودية ــ 1981.

(12) ــ أحمد شابي ــ الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب ــ دار الفكر العربي ــ القاهرة ــ 1991.

(13) ــ أحمد إبراهيم أبو سن ــ الإدارة في الإسلام ــ الدار السودانية للكتاب ــ السودان ــ 1984.

(14) ــ محمد محمد جاهين ــ التنظيمات الإدارية في الإسلام ــ الهيئة المغربية للكتاب ــ مصر ــ 1984.

(15) ــ حسن السيد بسيوني ــ الدولة ونظام الحكم في الإسلام ــ عالم الكتاب ــ القاهرة ــ 1985.

(16) ــ محمد عبد الله الشيباني ــ نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ــ عالم الكتب ــ الرياض ــ 1984.

(17)ــ جمال البنا ــ الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ــ المعهد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصاد الإسلامي ــ القاهرة ــ 1982.

(18) ــ علي شريف ــ التنظيم والإدارة ــ دار الكتاب ــ لبنان ــ 1989.

(19) ــ سيد عبد الحميد مرسي ــ مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية ــ مطابع رابطة العالم الإسلامي ــ السعودية ــ 1986.

(20) ــ فتحي قابيل محمد متولي ــ التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري ــ الهيئة المغربية للكتاب ــ مصر ــ 1990.

(21)ــ مجلة البنوك الإسلامية ــ العدد ــ 30 ــ يونيو ــ 1983 ــ القاهرة.

قائمة الهوامش:

[1] كاسر المنصور ــ وظائف الإدارة ــ دمشق ــ 1996 ــ ص 95.

[2] أحمد عزت مدني ــ الإدارة واقتصاديات العمل المنهج الإسلامي والتطبيق ــ الإتحاد الإسلامي الدولي للعمل ــ القاهرة ــ 1986 ــ ص 147.

[3] ناصر محمد العديلي ــ السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ــ دار الشروق ــ السعودية ــ 1995 ص 475.

[4] كاسر المنصور ــ مرجع سابق ــ ص 99.

[5] كاسر المنصور ــ مرجع سابق ــ ص 99.

[6] أحمد عزت مدني ــ مرجع سابق ــ ص 183.

[7] كاسر المنصور ــ مرجع سابق ــ ص 105.

[8] أحمد عزت مدني ــ مرجع سابق ــ ص 185.

[9] مصطفى نجيب شاويش ــ الإدارة الحديثة ــ دار اليازوري ــ عمان 1993 ــ ص 325.

[10] أحمد عبد العظيم محمد ــ أصول الفكر الإداري في الإسلام مكتبة وهبة ــ القاهرة ــ ص 177.

[11] حمدي أمين عبد الهادي ــ الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ــ دار الفكر العربي ــ القاهرة ــ ص 173

[12] خليل صالح الحلمي ــ مبادئ الإدارة ــ دار المعرفة الكويتية ــ 1986 ــ ص 145.

[13] مجلة البنوك الإسلامية العدد ــ 47 ــ أفريل ــ 1986 ــ القاهرة ــ ص 28.

[14] محمد مهنا العلي ــ الإدارة في الإسلام ــ ديوان المطبوعات الجامعية ــ الجزائر ــ 198 ــ ص 65.

[15] أكرم رسلان ديرا نية ــ الحكم والإدارة في الإسلام ــ دار الشروق ــ السعودية 1979ــ ص 52.

[16] خليل صالح الحلمي ــ مرجع سابق ــ ص 145.

[17] مجلة البنوك الإسلامية العدد ــ 53 ــ مرجع سابق ــ ص 17.

[18] حسن عبد الله أبو ركبة ــ التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي ــ دار البلاد ــ السعودية ــ 1981ــ ص 53

[19] أحمد شابي ــ الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب ــ دار الفكر العربي ــ القاهرة ــ 1991 ــ ص 150.

[20] أحمد إبراهيم أبو سن ــ الإدارة في الإسلام ــ الدار السودانية للكتاب ــ السودان ــ 1984 ــ ص51.

[21] أحمد عبد العظيم محمد ــ مرجع سابق ــ ص 193.

[22] خليل صالح الحلمي ــ مرجع سابق ــ ص 145.

[23] محمد محمد جاهين ــ التنظيمات الإدارية في الإسلام ــ الهيئة المغربية للكتاب ــ مصر ــ 1984 ــ ص 60

[24] حسن السيد بسيوني ــ الدولة ونظام الحكم في الإسلام ــ عالم الكتاب ــ القاهرة ــ 1985ــ ص 92.

[25] محمد عبد الله الشيباني ــ نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ــ عالم الكتب ــ الرياض ــ 1984 ص 16.

[26] جمال البنا ــ الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ــ المعهد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصاد الإسلامي ــ القاهرة ــ 1982 ــ ص 105.

[27] علي شريف ــ التنظيم والإدارة ــ دار الكتاب ــ لبنان ــ 1989 ــ ص 246.

[28] مصطفى نجيب شاويش ــ مرجع سابق ــ ص 605.

[29] أحمد عزت مدني ــ مرجع سابق ــ ص 170.

[30] سيد عبد الحميد مرسي ــ مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية ــ مطابع رابطة العالم الإسلامي ــ السعودية ــ 1986 ص 34.

[31] فتحي قابيل محمد متولي ــ التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري ــ الهيئة المغربية للكتاب ــ مصر ــ 1990 ص202.

[32] فتحي قابيل محمد متولي ــ مرجع سابق ــ ص 203.

[33] ناصر محمد العديلي ــ مرجع سابق ــ ص 319.

[34] ــــ إبراهيم عبد العزيز شيحا ــ مرجع سابق ــ ص 314.

[35] كاسر المنصور ــ مرجع سابق ــ ص 252.

[36] أحمد شابي ــ مرجع سابق ــ ص 303.

[37] محمد محمد ناشد ــ مرجع سابق ــ ص 36.

[38] جمال البنا ــ مرجع سابق ــ ص 68.

[39] علي شريف ــ مرجع سابق ــ ص 245.

[40] سيد عبد الحميد مرسي ــ مرجع سابق ــ ص 64.

[41] أحمد إبراهيم أبو سن ــ مرجع سابق ــ ص 102.

[42] سيد عبد الحميد مرسي ــ مرجع سابق ــ ص 69.

[43] إبراهيم عبد العزيز شيحا ــ مرجع سابق ــ ص 317.

[44] مجلة البنوك الإسلامية ــ العدد ــ 30 ــ يونيو ــ 1983 ــ القاهرة ــ ص 51.