

بسم الله الرحمن الرحيم

الحوافز في الاستشارة الإلكترونية

-دراسة فقهية إدارية-

بحثٌ محكّم مقدّم لندوة الاستشارات الإلكترونية بين الواقع والمأمول

محور الحوافز والعوض والضمان في الاستشارات الإلكترونية - المدينة المنورة 18-19/1/1437 هـ

كتبه

عادل بن عبد الله باريان

حقوق المحتوى محفوظة لمركز بيت الخبرة للبحوث والدراسات الاجتماعية الأهلي

مقدمة البحث

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان ، وبعد:

فموضوع التحفيز من الموضوعات العملية العلمية المهمة ؛ فيه يزيد البذل والعطاء ، وبأنظمة التحفيز الفعالة تتحقق الانتاجية ودفع المجتهد إلى أقصى درجات العمل والانتاج . فإنَّ الدراسات تؤكد على أنَّ السبب الرئيس لترك الموظفين -وخصوصاً المتطوعين- هو مديرتهم المباشر وعدم تقديرهم له¹.

ولما كانت المنظّمات الاجتماعية التي تقدم خدمة الاستشارة الالكترونية تحتاج إلى استخدام أمثل نظريات التحفيز الإداري وأنسبها ؛ لتحقيق النتائج المرجوة للمستفيدين طالبي الخدمة، كما أنَّ هذه النظريات والأنظمة للحوافز بحاجة إلى أن تكون مضبوطة بالضوابط الشرعية، فلذلك يستعرضُ البحث موضوع الحوافز في الاستشارة الالكترونية من جانبين، هما الجانب: الشرعي والإداري. وأشكُر اللجنة العلمية الموقرة بנדوة الاستشارات الالكترونية بين الواقع والمأمول، على طرح موضوع التحفيز الإداري بهذه الندوة، ولترشيحي للكتابة فيه بحكم الاختصاص الشرعي الإداري. وسوف أتطرقُ إلى هذا الموضوع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الحوافز وأهميته وأنواعه.

المبحث الثاني: النظريات الإدارية في التحفيز.

المبحث الثالث: أبرز صور الحوافز للمستشار في الاستشارة الالكترونية.

المبحث الرابع: الضوابط الفقهية لأنظمة الحوافز في الاستشارة الالكترونية.

ونسأل الله التوفيق والعون والسداد. وبالله التوفيق،،،

وكتبه:

عادل بن عبدالله باريان

¹ انظر: القائد بالمصادفة 170 وما بعدها.

المبحث الأول: مفهوم الحوافز وأهميته وأنواعه

أولاً: مفهوم الحوافز: في اللغة يطلق الحافز على كل ما يرغب من فعل ما ، قال في معجم المقاييس في اللغة: (الحاء، والفاء، والزاي كلمة واحدة تدل على الحث، وما قَرَّبَ منه)²، وبعضهم يعرفه بأنه: الرغبة في بذل مستويات مرتفعة من الجهود في ظل قدرات وجهود الشخص³.

والمقصود بالحوافز هنا في هذا البحث، يمكنني تعريفه بالآتي: هو كل ما ترغَّب به المنظَّمات التي تقدم خدمة الاستشارة الالكترونية لمستشاريها؛ لأجل بذل العطاء واستدامة نشاط المستشار. وبهذا المفهوم يتضح لنا أحد أبرز غايات المنظَّمات من تحفيز المستشارين في الاستشارة الالكترونية، يكون في أمرين مهمين:

الأمر الأول: تقديم البذل والعطاء من قِبَل المستشار بإيصال الخدمة والمشورة للمستفيد الطالب لها.

الأمر الثاني: استدامة هذا العطاء من المستشار وعدم توقفه وانقطاعه.

ثانياً: أهمية الحوافز: بهذه الإلماحة يتضح لنا أهمية الحوافز ، فمن خلاله يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الإنسان، كما سيأتي معنا توضيح ذلك في حديثنا عن نظريات التحفيز الإداري.

ثالثاً: أنواع الحوافز : بعضهم يرى بأنَّ التحفيز هو: وصول العاملين إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم⁴. فهذا التعريف يرى أنَّ التحفيز من أعماق النفس؛ لأنه ذاتي المصدر⁵. ولذلك ذكره بعضهم صريحاً ومختصراً فقال: هو تحريك الإنسان لأداء العمل ذاتياً⁶. ومن هنا يمكننا الانطلاق لأنواع الحوافز، من خلال هذا الجدولُ سأستعرض نوعي التحفيز : الداخلي، والخارجي، مع أبرز الفروقات بينهما⁷:

| التحفيز الداخلي | التحفيز الخارجي |
|---|-------------------------------------|
| مصدره ذاتي، ك: العاطفة، التوافق مع القيم، الانتماء. | مصدره خارجي، كالعلاوات ، والمكافآت. |
| بدافع من البيئة المؤسسية المنظم. | مقدمة من المدير، أو المنظمة. |
| غير ملموسة. | ملموسة . |
| ذاتية الاستمرار، وتنتشر من موظف إلى موظف. | تتطلب النفقات. |

² مادة (حفز) ص 274 ، معجم المقاييس ، وأنظر لسان العرب ج5/ 155 .

³ الإدارة في عصر المعلومات ص98 .

⁴ صناعة القائد ص96.

⁵ المرجع السابق بنفس الإحالة، أنظر: حكمة القادة ص 110، خماسية الولاء 16.

⁶ خماسية الولاء ص25 .

⁷ 7 استراتيجيات لاطلاق ابداعات موظفيك ص50 وما بعدها، دراسة تطبيقية في التحفيز ل dan ariely.

يقول كارول إيلس : ينظر الآن إلى التحفيز الخارجي على أنه كالمطرقة توجه لرؤوس العاملين، ويحصل منها على نتائج في الأجل القصير، ويؤدي في الأجل الطويل إلى المقاومة وعدم القابلية للتحفيز!

أما الذي يؤثر بحق هو التحفيز الداخلي الذي ينبع من الداخل والذي يحتاج من القائد إلى توفير المناخ المناسب⁸.

إنَّ التحفيز بالمال وهو أحد أهم المحفزات الخارجية -غالبية الاستخدام- يؤدي لثلاث فيروسات كما تشير إليه الأبحاث العلميّة:

الفيروس الأول: في أحد الدراسات تم الخلوص إلى أن التحفيز بالمال يؤثر سلبيًا على الإبداع ، تقول الباحثة Teresa amabile: إنَّ الدوافع الداخلية مهمة جداً للإبداع، وأنَّ الدوافع الخارجية تحد منه⁹.

الفيروس الثاني: التحفيز بالمال يؤدي إلى الإدمان: فيفرح المحفَّز بالمال لأول وهلة، وبعد فترة يرفض الكثيرون العمل المناط به إلا إذا كان وراء الانجاز تلك الحوافز، وسوف يتقاعسون عن أداء مهامهم إذا لم يعطوا تلك الحوافز المادية¹⁰.

الفيروس الثالث: أنه يؤثر على الدوافع الداخلية¹¹. التي هي المحرك الأساسي. ففي أحد الدراسات وجدوا أنَّ الموظف يبحث في بيئة العمل عن التقدير والاحترام والقدرة على النمو والانسجام مع فريق العمل والقيادة الفاعلة العادلة النزيهة هي أهم من العائد المالي¹². فالتحفيز من خلال التقدير والتواصل الفعال¹³، والتحفيز بالتقدير هو الأكثر تحفيزاً من خلال البحوث والدراسات، وهو الأقل استخداماً، وهو الأقل تكلفة. يقول الدكتور فيل دورادو: أغلب الحوافز وبرامج التحفيز هي نظم تعتمد على فرض السيطرة، فليس بإمكانك فرض التحفيز والسيطرة؛ فالتحفيز يكون داخلياً¹⁴.

إذن قد يقول قائل: هل التحفيز بالمال ضار في كل أحواله حيث يسبب الإدمان ويقتل الإبداع ويؤثر على الدوافع الداخلية؟.

فالجواب: أنَّ التحفيز بالمال يكون فاعلاً للمهام الروتينية والميكانيكية والتي في العادة لا تكون مثيرة ولا تتطلب التفكير الإبداعي.

⁸ مهارات الإدارة ص 114، صناعة القائد ص 96 .

⁹ المرجع السابق ص 58 ، ودراسة الباحثة أيضاً Teresa amabile ، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها.

¹⁰ 7 استراتيجيات لإطلاق ابداعات موظفيك ص 62 وما بعدها

¹¹ كتاب drive للباحث Daniel pink تحدث عن تأثير المال في موضوع التحفيز. انظر: الإدارة في عصر المعلومات ص 99.

¹² المرجع السابق ص 56، اثنا عشرة مقدرّة تنظيمية ص 24 و 25.

¹³ المرجع السابق ص 82

¹⁴ قائد ال 60 ثانية ص 102 ، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها.

واستخدام أسلوب العصا والجزرة في التحفيز قد يكون مجدي مع الأعمال اليدوية أو الأعمال الروتينية الآلية التي لا علاقة للإبداع بها من قريب أو بعيد¹⁵.

وعند التحفيز بالمال يجب أن لا يكون متوقعاً¹⁶، سيما في تحفيز الموظفين والمتطوعين في القطاع الثالث.

وبهذا يتبين لنا: بما أن التحفيز متعلقٌ بالبشر، فهم ليسوا أدوات أو آلات تعمل وقت ما تشاء وتتوقف وقت ما تشاء فالعمل مع بني الإنسان وتحفيزه في غاية التعقيد كما يصفه بذلك علماء الإدارة لأنه يتطلب أولاً معرفة احتياجات الأتباع، ثم السعي لإشباعها، ولذلك لا يجيده كل القادة؛ لأنه يحتاج قدرًا كبيراً من التواصل والتقدير والإلهام¹⁷.

يقول د. فيل دورادو: التحفيز والإلهام يجددان نشاط الناس وحيويتهم، ليس من خلال دفعهم في الاتجاه الصحيح مثلما تفعل آليات فرض السيطرة، وإنما من خلال إشباع الحاجة الإنسانية الأساسية إلى الإنجاز، والشعور بالإنتماء، والاقرار بالقيمة، وتقدير الذات، والشعور بسيطرة المرء على حياته والقدرة على إشباع قيمه، ومثل هذه المشاعر تمسنا على مستوى عميق، كما أنها تثير استجابةً قويةً¹⁸.

المبحث الثاني: النظريات الإدارية في التحفيز

هناك العديد من نظريات التحفيز تركت بعضها مما قد لا يتناسب مع طبيعة ومجال بحثنا في تحفيز المستشار في الاستشارات الالكترونية وإنما يناسبها بيئة العمل ك: نظرية دوجلاس ماك في نظريته (X) و (Y)، ومثل نظرية المساواة، ونظرية التوقع¹⁹، ونظرية خماسية التحفيز E's5²⁰.

النظرية الأولى: نظرية Maslow:

تقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات خمسة وهي (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن - الفسيولوجية).

¹⁵ المرجع السابق ص 64 .

¹⁶ صناعة القائد ص 96 .

¹⁷ الإدارة في عصر المعلومات ص 98، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها، خماسية الولاء ص 18 .

¹⁸ قائد ال 60 ثانية ص 103

¹⁹ الإدارة في عصر المعلومات ص 107.

²⁰ صناعة القائد ص 99.



وعلى المنظمات التي تقدم الاستشارة أن تقوم بتحفيز المستشارين والعاملين من خلال هذه النظرية بتفعيل احتياجات الأمان Safety needs بإبداء رغبة المنظمة بحاجتها للمستشار وعدم تعريضه للفصل، أيضاً تفعيل الاحتياج الاجتماعي Social needs وهي الحاجة لتكوين الانتماء للمجتمع. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز المستشارين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية و توفير الوسائل لها، وأيضاً بتفعيل احتياجات الاحترام (التقدير) Esteem needs ، ليتوصل من خلال هذا كله إلى أعلى الهرم ألا وهو: تحقيق الذات Self-Actualization needs وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيدع ويتطور إلى حدود عالية جداً.

النظرية الثانية: نظرية ERG

هذه النظرية وضعها الأمريكي كلايتون الدريفر ، وقام بدراسة هرم ماسلو وانتهى إلى هرم من ثلاث مجموعات فقط، بينما عند ماسلو خمس مجموعات، وهذه الثلاثة هي:

1/ احتياجات البقاء Existence needs وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في نظرية ماسلو.

2/ احتياجات الارتباط Relatedness needs وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية عند ماسلو.

3/ احتياجات النمو Growth needs وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.



وتختلفُ نظرية **ERG** عن نظرية ماسلو في الآتي:

أولاً: الإنسان قد يتجه لإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

ثانياً: الإنسان قد ينتقل إلى إشباع النمو دون إشباع حاجات الوجود والمعيشة والاتصال بالآخرين²¹.

النظرية الثالثة : نظرية الاحتياجات النفسية الستة لتوني روبنز:

وتتلخص هذه النظرية في الآتي:

1/ الحاجة إلى الأمان، فلا يشعر بقلق ولا ما يهدد أمنه، فيمكن تعزيز الثقة بالمستشار بأنه يمكنه أن يقدم للمنظمة الكثير ، وأنه لا يمكن التخلي عن موقفه الايجابي وعطاءه وبذله ومواقفه المشرفة.

2/ التنوع والتغيير، ذلك أنَّ الكثير من الأمان يسبب القلق والملل فيحتاج إلى الخروج عن الروتين القاتل، فيتم إعطاء المستشار حرية الابداع والتغيير والمساهمة بخروج وحلول إبداعية.

3/ الحب والتواصل، فيشعر أنه محبوب في محيطه ومجتمعه، فتقوم المنظمة بالاهتمام الشخصي وتفقد أحواله.

4/ الأهمية، فيشعر بأنه مهم وحياته لها أهمية وأن له شأناً في الحياة بين أقرانه ومجتمعه، من خلال أخذ آراء المستشار ومشاورته وإشراكه في صنع القرار.

وهذه الأربعة يسميها روبنز بـ: **احتياجات النجاة** ، فوجودها مهم لكي يعيش الإنسان حالة من الاستقرار النفسي، بينما هناك ما هو أعلى من هذه الاحتياجات والتي يسميها **احتياجات الروح** والتي تتمثل في هذين الأمرين:

²¹ الإدارة في عصر المعلومات ص 106 ، وأنظر مقال على شبكة الانترنت بعنوان: نظريات التحفيز Motivation Theories . وإن كان بعض علماء الإدارة لا يرى هذه فروقاً بناءً على الاختلاف في فهم وتصور هرم ماسلو.

5/ النمو، فيحتاج أن يشعر بأنه ينمو ويتطور من خلال التعلم واكتساب الخبرات، من خلال التدريب والتطوير وإثراء الخبرات.

6/العطاء، وهو من أهم احتياجات الروح، والذي يتمثل في البذل من غير مقابل؛ فمحور السعادة هو البذل والعطاء، من خلال إشعار المستشار بأنه يقدم خدمة جلييلة وأنه بالغ الأهمية²².

النظرية الرابعة: نظرية هوزبرج :

تقوم هذه النظرية على أنّ العوامل الصحية تحقق رضاً لكنها لا تخلق تحفيزاً، وهذا الرسم يوضح العوامل الصحية التي لا تخلق التحفيز ، وبين العوامل الأخرى المحفزة :



فالأمر المحفزة في هذه النظرية هي:

1/ العمل المثير: فيجب أن يكون العمل نفسه ذا معنى للفرد؛ لكي يتحفز.

2/ التقدير: وذلك بأن يعرف العامل أنّ مديره المباشر يعترف بجهوده.

3/ تحمل المسؤولية: وذلك بوجود فرص لتحمل المسئوليات واتخاذ قرارات ، والمشاركة .

4/النمو: بتواجد فرص للنمو.

5/الانجاز: وذلك بوجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً²³.

النظرية الخامسة: نظرية الاحتياجات التحفيزية:

²² القائد الذي ضل الطريق ص72 وما بعدها .

²³ مهارات الإدارة ص116. ذكر المؤلف كارول إيلس في كتابه ص 120 أسئلة لقياس هذه المحفزات الخمسة لوصول من خلالها لنتائج عملية وواضحة، خماسية الولاء ص44.

صاحب هذه النظرية هو ديفيد ماكلاند يرى أن الإنسان يتحفز بثلاث احتياجات ، هي:

1/ الحاجة للإنجاز: وهو تحقيق نتائج نجاح واقعية.

2/ الحاجة للقوة: وهي أن يشعر الإنسان أنه في موقف قوة.

3/ الحاجة للاحتواء: وهي الرغبة في التواصل وتكوين العلاقات²⁴.

وقد قدم ماكليلاند سمات وتوجهات أخرى خاصة بالأشخاص المحفزة بالإنجاز:

1/ الإنجاز نفسه بالنسبة لهم أكثر أهمية من المادة أو المكافأة المالية.

2/ تحقيق الهدف أو إنجاز المهمة يحقق لهم شعوراً بالرضا الشخصي أكثر من المديح أو الإطراء.

3/ أنهم يرون أن المكافأة المادية معيار للنجاح وليست غاية في ذاتها.

4/ الشعور بالأمان بالنسبة لهم ليس محفزاً رئيسياً وليس منزلة الحصول على مردود بالنسبة لهم أمر ضروري نظراً لأنه يمكنهم من قياس مدى نجاحهم ولكنهم لا ينتظرون ذلك المردود بغية سماع المديح أو الإطراء (ويجب أن يكون هذا المردود موثقاً فيه، وقابلاً للقياس وواقعياً).

5/ يسعى الأشخاص المحفزون بالإنجاز إلى تحقيق التطوير والبحث عن سبيل لتحسين الأشياء.

6/ الأشخاص المحفزون بالإنجاز يفضلون الوظائف أو المسؤوليات التي تشبع احتياجاتهم بصورة طبيعية، والتي تتمتع بالمرونة وتوفر الفرص لوضع الأهداف وتحقيقها مثل المبيعات وإدارة الأعمال والأدوار التقليدية²⁵.

النظرية السادسة: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory :

وهذا نمط من أنماط الإدارة وهو : الإدارة بالأهداف، فترى هذه النظرية أنه كل ما كانت الأهداف صعبة فيؤدي للتحفيز ورفع الأداء؛ لأنه يخلق نوعاً من التحدي، وكذلك كل ما كانت الأهداف واضحة ومعروفة ومحددة فيساعد ذلك على تحقيقها بكفاءة وفاعلية²⁶.

النظرية السابعة: نظرية التوازن covey :

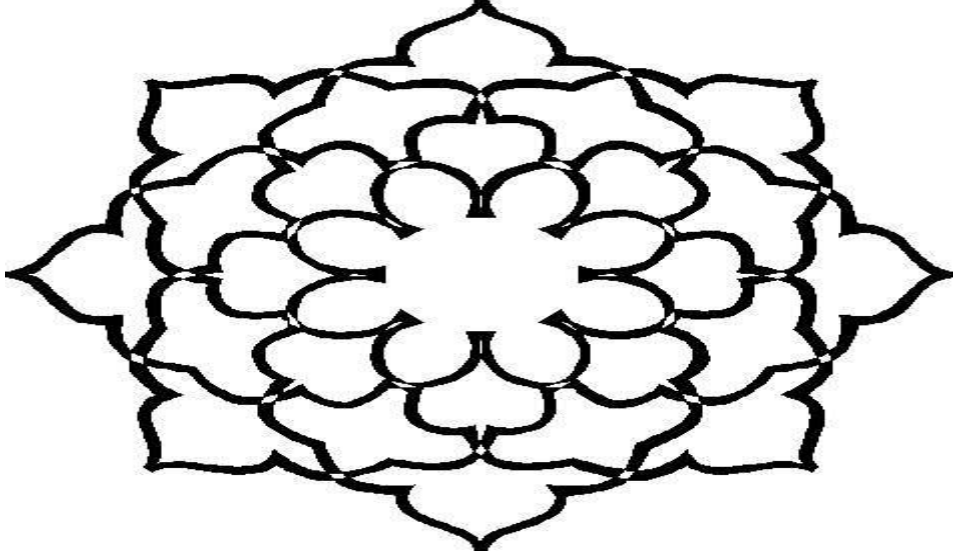
²⁴ الإدارة في عصر المعلومات ص 106، وانظر : القائد بالمصادفة 170 وما بعدها، خماسية الولاء ص 37.

²⁵ إتيان فن القيادة ص 38 ، مقال نظرية الاحتياجات التحفيزية – ديفيد ماكليلاند ، على موقع الشبكة العربية للإدارة، خماسية الولاء

ص 40.

²⁶ الإدارة في عصر المعلومات 107.

تدور هذه النظرية في التحفيز في أربعة احتياجات (الروح- الجسد- العقل-العاطفة)، ومن الواجب إحداث التوازن في تلبية الحاجيات الأربع²⁷.



المبحث الثالث: أبرز صور الحوافز للمستشار في الاستشارة الالكترونية

في هذا المبحث سأستعرضُ جملة من الحوافز المطبقة على الواقع ، وجملة أخرى لم تطبق رجاءً تطبيقها، وقبل استعراض الحوافز التفصيلية التي جمعناها بعد طول تأملٍ وممارسة عملية لما هو واقع، أو لما يستحسنُ أن يكون عليه الواقع- في رأيي-. وقبل أن أبدأ في سرد الحوافز ، سأعرضُ لهذا بشكلٍ إجمالي من خلال ابتكارنا لهرم التحفيز والذي صممته ليلائهم موضوع بحثنا هذا ومجال ندوة الاستشارات الالكترونية ، وهو كالتالي:

²⁷ صناعة القائد 98 ، إتقان فن القيادة ص32.



وراعيتُ في ترتيبِ الهرمِ (بدأً من قاعدة الهرم) لاعتبار الزمن؛ فبدأً الهرم بقاعدته من البناء المؤسسي الفعّال: و أبرزتُ فيه دور القيادة وأهم خصاها (النزاهة ، والتواصل) وعلاقتهما بالتحفيز، وأيضاً: وضوح الأهداف ، ووضع اللوائح التنظيمية.

ثم يأتي ثانياً: ترسيخ مبدأ الأجر والثواب الأخروي. وهو الأمر الذي أغفلته كل نظريات التحفيز الإداري -التي وقفتُ عليها- فتفعيل الجانب الروحي عظيمٌ جداً للالتزام والانتاج والانجاز، وقد قامت دولة الإسلام على هذا، والدعوات الإصلاحية لا تقومُ إلاَّ به، ومع هذا فقد أغفلت نظريات التحفيز الإداري حاجة من الحاجات الأساسية للإنسان المؤمن بالله - أيّاً كان دينه- وهي الحاجة ليرضي ربه.

ثم يأتي في الدرجة الثالثة: حاجة الإنسان للتقدير والاحترام ، وهي حاجة نفسية روحية لا يمكن أن تُشترى بالمال أو تقومُ مقامها - وإن كان المال أحدُ صورها-، ويكونُ ذلك من خلال إعطاء المسمى اللائق، والاهتمام بالحوافز التي تقومُ على التواصل الفعّال من قبل القيادة العليا -المؤثرة- بالمنظمة. فالتقدير يبعثُ بالنفس الثقة مما يؤدي إلى تحقيق الانجاز²⁸.

ثم رابعاً: تأتي حاجة الإنسان للعطاء وتحقيق الذات ، وذلك من خلال البذل والعطاء ؛ وقد لاحظ علماء النفس أنَّ الثناء والتقدير لا يحققُ السعادة بقدر ما يحققه العطاء والبذل؛ لأنَّه نابعٌ من النفس والذات. وتحقيق الذات يعتمد في الأساس على بعدين رئيسيين هما: **البعد الأول القدرات الذاتية (Potentials)**: وهي ما لدى الإنسان حال ميلاده وتحتاجه إلى التحقيق في حياته... إنّها الطاقة الذاتية التي تماثل الطاقة الفيزيائية. **والبعد الثاني هو الامكانيات**

²⁸ أنظر: كيف تؤثر على الآخرين لكارنجي.

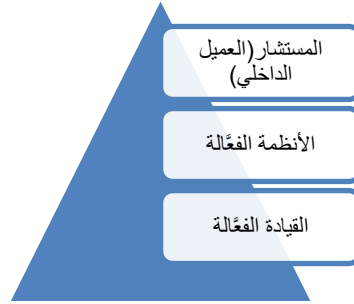
المحيطة (Possibilities): وهي ما يدخل في نطاق التحقيق من المحيط. فتحقيق الذات يتم بالجمع بين القدرة الذاتية وإمكانية التحقيق (Potenila & Possible)²⁹.

ثم يأتي خامساً: حاجة المستشار للتعليم والنمو المستمر وهو من الأمور المهمة التي تعين المستشار على تحقيق ذاته والرقى بها في مقامات الانجاز والنجاح. وهذا الأمر أشارت إليه نظريات التحفيز الإداري – كما تقدّم معنا-.

وبعد استعراضنا لمجمل الحوافز ، نستطيع البدء بذكر الأمثلة العملية التفصيلية ، وسأستعرضها بناءً على هرم التحفيز .

أولاً: البناء المؤسسي الفعّال:

البناء المؤسسي له جملة من الأركان ما يتعلق بموضوعنا ومجال بحثنا ثلاثة، يوضحها الشكل التالي:



فتبدأ عملية البناء المؤسسي من قيادة فعالة بطولية محفزة، وتنشئ أنظمة ولوائح تحفيزية وتسعى لبيئة جاذبة، إلى أن تصل بالمستشار لأن تقوم بإشراكه. ومن أمثلة المحفزات التي تعتمد على البناء المؤسسي، ما يلي:

1/ القيادة الفعّالة .

شركة ما كنزي الرائدة في مجال الاستشارات للأعمال أجرت استطلاعاً حول: ما الذي يجعل بيئة العمل رائعة ومحفزة ، فكانت النتيجة رقم واحد هي : الثقة بقيادة المنظمة³⁰.

يقول جاك ولش:(إنَّ النزاهة كلمة غامضة، حيث إن الناس الذين يمتلكون النزاهة يقولون الحقيقة، ويحافظون على وعودهم، مسؤولون عن التصرفات السابقة، يعترفون بأخطائهم ومن ثمَّ يصلحونها...).

²⁹ موقع الموسوعة الإسلامية <http://www.balagh.com/mosoa/pages/tex.php?tid=1004>

³⁰ قائد ال60 ثانية ص102 ، القائد بالمصادفة 172 وما بعدها.

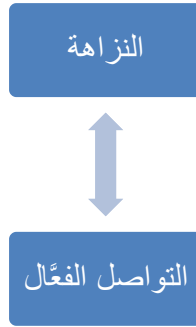
ويقول براين ترايسي: الشيء الذي يربط بين جميع العلاقات مما بما في ذلك العلاقات بين القائد والأتباع هو الثقة ، والثقة تستد على النزاهة . والنقص في النزاهة يدمر المصداقية والثقة ويحطم العلاقات والأمان وعندما تكون النزاهة مجرد معيار أولي فإن التكاليف الحقيقية يصعب تقديرها. (مولر 2006).

وقام كوزيز وبوسنر (2007) ببحث عن نتائج وشعور الموظفين الذي يعملون مع قيادات يمتلكون المصداقية ، فكانت الإجابة: 1/ الفخر بالمنظمة، 2/ شعور قوي بروح الفريق، 3/ الانتماء وشعور بالملكية داخل المنظمة³¹.

أيضاً: إن مهمة القائد هو التحفيز والالهام من خلال التواصل القيادي الفعّال، يقول جاك ولش: مهمتك هي أن تؤثر في كل فرد وتمس روحه، فكل لحظة تقضيها في مكتبك تكون عديمة القيمة³².

و إذا كانت القيادة في حقيقتها هي: فن إدارة الأتباع لتحقيق هدف معين، فإن مناط نجاحها هو التعامل الأمثل مع هؤلاء البشر من خلال التحفيز والالهام والتواصل الفعّال والتقدير والاهتمام.

فمن هنا نخلص إلى أنّ أبرز سمات القيادة الفعّالة:



2/ وضوح أهداف المنظمة ، وبيان رسالتها وجلاء رؤيتها.

إنّ إدراك رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تربط منسوبيها ارتباطاً روحياً بمهامهم وأكثر إحساساً بالمسؤولية ، فهل توجد منظمة تقدم خدمة للاستشارات الالكترونية أعلنت عن هدفها – لمستشاريها- لعام 1437هـ بالإجابة عن 10.000 استشارة من خلال استقطاب أكفأ الكوادر والخبرات في العمل الاستشاري³³.

إنّ واقع الكثير من المنظمات التي تقدم الاستشارات الالكترونية يعمل فيها المستشار ويدرك الهدف من عمله بالنسبة لدور المنظمة ككل.

³¹ جعل النزاهة رخصة للقيادة المؤسسية ص 40 وما بعدها.

³² قائد ال 60 ثانية ص 26، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها.

³³ أنظر: الإدارة المفتوحة آليات إشراك العاملين في الإدارة ص 26 وما بعدها ، إتقان فن القيادة ص 44.

فريدُ أهدافاً تفصيلية (استراتيجية ومرحلية) تعلقُ للمستشارين، أيضاً نريدُ إدراكاً للتأثير السلبي عند تأخره عن إنجاز عمله في الإجابة عن استشارة السائل.

فإدراك الهدف الكلي لا يُعني تماماً للتحفيز والدافعية ، فصاحبُه لن يكون منجزاً كأول، فقد يتفانس أو ينسى . وتشيرُ الدراسات أن ارتباط العمل والنشاط برسالة عليا يؤدي إلى صحة وسعادة وإنتاجية.³⁴

3/ إنشاء سلم تدرج للمستشار .

يترقى من خلاله عبر مسمى، ويتحصل على حوافز، وأيضاً يحقق متطلبات الترقية التي تساهم بشكل فاعل وحيوي في أداء عمله الاستشاري الارشادي بشكل فاعل. ففي أحد دراسات التحفيز الإدارية وجدوا أن رابع المحفزات أهمية هو: أنه بإمكانه الترقى وفق نظام واضح المعالم والمتطلبات.³⁵

4/ اشراك المستشارين في اللوائح والأنظمة الخاصة بالاستشارة الالكترونية .

وكذلك طلب تلقي اقتراحات التطوير والتحسين المستمر، فهذا يزيد تحفيزهم ويجعلهم ملتزمين بما أبدوه وبما شاركوا في صناعته، يقول تبارك وتعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ) فهذه الآية جمعت سلوكيات قيادية مهمة ك: الرفق، عدم الغلظة، التوكل بعد العزم، العفو عن الخطأ، الاستغفار للأتباع، المشاورة، وهي الاشراك التي نقصدها بهذا المحفز.

وتشيرُ الدراسات أن أكثر من 90% من الحالات أن قرارات الفرق الجماعية أفضل من الفردية. ومن أهم القواعد لإدارة الأفراد تقول: الموظفون يساندون ما شاركوا في صنعه.³⁶

يقول بيني فيرجسون: (من الصعب جداً أن تقود الآخرين عندما لا تشركهم في اتخاذ القرارات. لن تستطيع جذب الموظفين والاحتفاظ بهم إذا لم يشعروا بأنهم جزءٌ من أصل الاستراتيجية ومن القضايا المهمة، إذا لم تعطِ الآخرين فرصة للمشاركة فلن يظلوا معك)³⁷.

5/ وجود تقييم سري وخاص مستمر لأداء المستشار .

ويكونُ ذلك من لجنة مشهود لها بالخبرة والتمكن مع اقتراح توصيات للتحسين. ففي دراسةٍ للتحفيز الإداري تمَّ الخروج بأنَّ الموظف يتحفز بتقديم النصح وكونه يستطيع النمو والتعلم في المنظمة، وهذا المحفز يأتي بعد المحفز المالي مباشرة³⁸.

³⁴ المرجع السابق ص136 ، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها، إدارة المشروعات ص259، اثنا عشرة مقدره تنظيمية ص140.

³⁵ صناعة القائد ص96 ، خماسية الولاء ص110، اثنا عشرة مقدره تنظيمية ص34.

³⁶ الإدارة المفتوحة آليات إشراك العاملين في الإدارة ص140، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات ص86، إتقان فن القيادة ص42.

³⁷ القائد المعاصر ص61 .

6/ إبراز مستشار الأسبوع وفق معايير للتميز.

وهذا سيرفع التنافس ، وسيغرس قيماً نريدُ تمكين المستشارين من خلال الالتزام بأدبيات الاستشارة الالكترونية وأسسها ، أيضاً: يحوي هذا المحفز على التقدير العلني ، فهي كأنها شهادة على جودة أدائه للملأ، وفي أحد الدراسات تشير إلى 76% يعتبرون التقدير أثناء الاجتماع محفز وذا أهمية³⁹. وهذا المحفز ينبغي أن تكون معايير واضحة وإلا أفسد أكثر من نفعه⁴⁰.

ثانياً: الترغيب بالأجر والثواب من الله:

إنَّ هذا الأمر الذي أغفلته كل نظريات التحفيز الإداري -التي وقفتُ عليها- فتفعيل الجانب الروحي عظيمٌ جداً للالتزام والانتاج والانجاز حتي في الأعمال الدنيوية. ومن الصور التحفيزية لتفعيل هذا المبدأ لدى المستشار الالكتروني ما يلي:

1/ الترغيب بالأجر وفوائد ما يقومون به في العاجل والآجل:

وللترغيب بالأجر والثواب عدة صور ، منها التذكير بالآيات والنصوص الدالة على نفع الناس والسعي في كشف كربتهم، ومنها: إيصال خطاب تذكيري من دار الافتاء، أو من شخصية مؤثرة يذكرهم بعضهم ما هم عليه من الثواب ونفع الناس، وأيضاً: يتم تذكيرهم بفوائد ما يقومون به من خدمة جليلة لإخوانهم المسلمين، وفي المقابل يتم إعلامهم بحجم الأضرار التي ستصيب المستفيدين الذين يطلبون الاستشارة الإلكترونية في حال تأخرهم عن الرد أو عدم تجاوبهم⁴¹. فهنا يأتي دور القيادة في التواصل الفعّال مع المستشار بهذه الوسائل والأساليب، فالقائد -كما يقول أنطوان دى سانت - إذا أراد أن يبني سفينة فعليه أن لا يحدد ما سيقومون به من مهام وأعمال، وعليه أولاً أن يعلمهم الاشتياق إلى الدخول في البحر⁴².

2/ التصدق بالوقت:

شعار تصدق بوقتك من الشعارات المحفزة لتقديم المستشار ما لديه من علم، وأيضاً: من شأنه يعزز الاستدامة وعدم الانقطاع ؛ لأنه يعلم أنه في تصدق دائم. وبالإمكان أن يوضع شعار مصاحب لذلك ك: تصدق عن والديك بإهداء

³⁸ القائد الذي ضلَّ الطريق، ص 55 .

³⁹ القائد الذي ضل الطريق ص 150 .

⁴⁰ قائد ال60 ثانية ص104 .

⁴¹ وهذه إحدى مكونات Lean Startup لتصميم وبناء المشاريع الريادية.

⁴² القائد المعاصر 69 - بتصرف يسير .

ثواب هذا العمل لهما ويوضع له شعار مناسب كأن يقال مثلاً: يا بني: أهدني ثواب استشارتك وبذلك وتوجيهك! وسوف يأتي توضيحاً له من الناحية الشرعية.

ثالثاً: إشباع تقدير الذات:

حاجة الإنسان للتقدير والاحترام ، وهي حاجة نفسية روحية لا يمكن أن تُشترى بالمال أو تقوم مقامها - وإن كان المال أحد صورها-، ومن أهم الصور التحفيزية للمستشار في الاستشارات الالكترونية التي تشبع تقدير الذات ما يلي:

1/ المسمى :

المسمى له أثره البالغ في التحفيز، فشتان بين جهتين لتقديم الاستشارات الالكترونية فأحدهما: تسمي بالمستشار، والأخرى: بالمجيب. وقد استخدم النبي صلى الله عليه وسلم الأوصاف كأداة من أدوات التحفيز واستخراج الطاقات الكامنة في النفوس والأجساد، فأبو بكر الصديق ، وعمر الفاروق، وسيف الله المسلول هو خالد بن الوليد، وحب رسول الله هو زيد بن حارثة⁴³.

2/ بطاقة عضوية .

يوضع عليها اسم المستشار وشعار المنظمة وبعض العبارات المحفزة.

3/ الامتيازات والخصومات المخصصة لمنسوبي المنظمة من القطاع الخاص.

4/ منح خصم بمقدار معين من الخدمات التي تقدمها المنظمة الاجتماعية .

5/ حفل تكريم للمستشارين.

هذا النوع من التحفيز يشتمل على هدايا تذكارية أو بطاقة مشتريات من بعض المتاجر له ولعائلته، ويبقى العنصر المكاني صعباً في تنفيذ هذه الصورة فيمكن تخطيطها بإقامة الحفل بقاعة الكترونية افتراضية يحضره المختصون والوجهاء كوزير الشؤون الاجتماعية. ويتم إقامة تلك الأمسية على الفضاء الواسع، ثم ترسل الجوائز إلى المستشارين⁴⁴.

6/ شهادات وخطابات الشكر المستمرة.

وهذا من التقدير الكتابي ، ومع تأثير هذه الوسيلة في التحفيز إلا أن الدراسات تشير أنه 24% من المدراء يستخدمونه. ولا أدل من تأثيرها الايجابي هو : شدة الاحتفاظ بما لسنين طويلة، بحيث لا يمكن يفرط فيها⁴⁵.

⁴³ من أسرار التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم ص18، القائد بالمصادفة 170 وما بعدها، دروس في الإدارة من غرفة الطوارئ ص 122.

⁴⁴ القائد بالمصادفة 170 وما بعدها، إدارة المشروعات ص259.

7/ مكافأة والدة المستشار وعائلته .

لا شكَّ أنَّ هذا من أنواع التقدير وابداء الاهتمام الشخصي بالمستشار، وهذا النوع من التحفيز فعَّال ؛ لكون جديداً وغير متوقَّعاً.

8/ إنشاء نافذة في الموقع لشكر المستشار الذي أفادَ المستشار منه.

بتقديم الدعاء له، فبعدَ توجيه جواب الاستشارة يتم برسالة تلقائية بتوجيه المستفيد لشكر مستشاره عبر⁴⁶.

9/ التحفيز المالي.

يجبُ أن لا تكون متوقعة وإلا أصبحت حقاً مكتسباً، وما يعيب الحافز المالي أنه لا يبقى فالمال يصرف ثم ينسى⁴⁷.

رابعاً: إشباع حاجة العطاء لتحقيق الذات:

يؤكد الباحثين (Merrill Covey, Merrill, p.45 1994, &) وعلى رأسهم ستيفن كوفي على أنَّ الإنسان بحاجة إلى إشباع الحاجات التالية: 1/ الحاجة المعيشية الخاصة باستمرار الحياة والبقاء (To Live). 2/ الحب (To Love). 3/ التعلم (To learn). 4/ الإنتاج والعطاء (To Leave a Legacy). فالعطاء والاتناج هو أعلى هرم ماسلو للاحتياجات. وسأذكرُ جملة من صور التحفيز من خلال اشباع هذه الحاجة ، وهي كالتالي:

1/ وضع صفحة خاصة للمستشار على الموقع الإلكتروني مع إرفاق سيرته الذاتية، مع بث إنتاجه .

2/ بث شيء من نتاج المستشار العلمي ككتاب أو مطوية.

3/ نشر بعض استشارات المستشار في الصحف المحلية الورقية.

4/ الاستفادة من الصحف الإلكترونية بنشر استشارات المستشارين من خلالها ، سيما مع توسع قاعدة الصحف الإلكترونية في هذه الأيام .

فهذه الحوافز الأربعة هي من أعلى مراتب التحفيز ؛ لأنها تحقق أعلى الحاجة النفسية الستة ألا وهي حاجة العطاء بناءً على النظريات التحفيزية التي تقدّمت معنا.

⁴⁵ القائد بالمصادفة 170 وما بعدها.

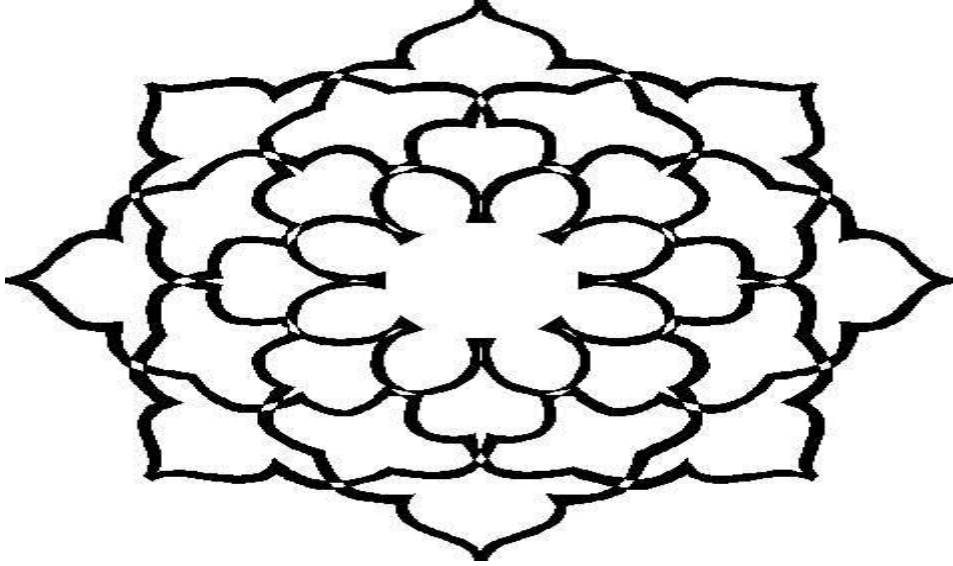
⁴⁶ أنظر: إتقان فن القيادة ص42.

⁴⁷ صناعة القائد ص96 .

خامساً: إشباع حاجة التعلُّم والنمو المستمر:

حاجة المستشار للتعلُّم والنمو المستمر من الأمور المهمة التي تعيُنُ المستشار على تحقيق ذاته والرقى بها في مقامات الانجاز والنجاح، ومن الصور المعينة على تحقيق هذه الحاجة، ما يلي:

- 1/ المشاركة في الدورات التدريبية والملتقيات وما في حكمها حسب الإمكانية.
- 2/ يمنح مكتبة أسرية بمقدار (.....) ريال سنوياً ، أو عند تحقيق مؤشراً للأداء المتميز.
- 3/ دفع رسوم المستشار في عضوية علمية مهنية مكافأة له وتشجيعاً، وتكون العضوية في المجال الاجتماعي ، أو في غير الاجتماعي بشرط أن يكون المستشار له اهتمام بمنشط الجهة، ولا تتوفر له هذه العضوية سابقاً.



المبحث الرابع: الضوابط الفقهية لأنظمة الحوافز في الاستشارة الالكترونية.

يختلف الحكم الفقهي المتعلق بالحوافز على الاستشارة الالكترونية بتأثير اختلاف صيغة العقد مع المستشار، وسوف أوضح ضوابط التعاقد الشرعية وجملة من المسائل والضوابط من خلال استعراض الصيغتين التاليتين:

الصيغة الأولى : عقد تبرع :

عقود التبرع هي: العقود التي تقوم على أساس المساعدة والمنحة من أحد العاقدين للآخر من غير مقابل، فالمتبرع لا يطلب عوضاً عما تبرع به. ويمكن أن يقال في حدها وتعريفها بأنها: " تملك المكلف مالاً أو منفعة لغيره في الحال أو

المال، بلا عوض، بقصد البر والمعروف غالباً⁴⁸، وأخصر من هذا أن يقال: "تمليك مال بغير عوض".⁴⁹ فهنا المستشار يكون متطوعاً متبرعاً بتقديم الخدمة الاستشارية، والتطوع هو: العمل الذي يستفيد منه المجتمع دون عائد نقدي للمتبرع.⁵⁰

وهذا هو الأساس الفعّال في الاستشارات الالكترونية، -مع عدم إغفال التحفيز المادي والمالي كما سبق-. وهنا جملة من المسائل والصور المتعلقة بالحوافز في صيغة التبرع، وهي كالتالي:

أولاً: أحياناً يتبرع المستشار بتقديم المشورة مجاناً، فتقول له المنظمة: سنوفر لك مجموعة من الحوافز لقاء ما تبذله وتقديراً لجهودك. مع عدم تحديد لهذه الحوافز في قدرها وكميتها ووقتها.

فهذه الصورة محل خلاف بين الفقهاء -يرحمهم الله- في مسألة هبة المجهول، فمنع منها جمهور الفقهاء⁵¹؛ وذلك لوجود الجهالة، وأجاز ذلك المالكية⁵² -رحمهم الله- وذهبوا أنّ الجهالة المؤثرة في العوض هي في عقود المعاوضات بخلاف التبرعات، لما ثبت غنه عليه الصلاة والسلام من هبة المشاع⁵³.

وهذه الصورة لا نحبّها لأمرين:

الأمر الأول (من الناحية الفقهية): أنّ المستشار قد يفهم منها التزام الجهة بهذه الهبة، فيبقى مترقباً لها منتظراً لها؛ مما قد يؤدي للنزاع، ولذلك ذهب الجمهور إلى عدم جواز هبة المشاع؛ سداً لباب النزاع.

الأمر الثاني (من الناحية الإدارية): فإنها لا تحقق مقصود المنظمة من التحفيز. سيما وأننا ذكرنا في صلب البحث أنّ التحفيز المالي إن كان فيستحسن أن يكون غير متوقفاً، وإن كان مشروطاً فيكون متوقفاً مترقباً.

ثانياً: بعض المنظمات رفعت شعار وقف الوقت، وهو وإن كان يتخرج عن قول فقهاء المالكية القائلين بجواز وقف المنافع ولو كانت منفصلة عن الأعيان. إلا أنني أرى أنّ الصدقة أوسع وأولى من الوقف؛ لأنّ الوقف عقد لازم بخلاف الصدقة، ولما يراه جمهور الفقهاء -يرحمهم الله- من توفر التأييد والعين في الوقف وفي العين الموقوفة⁵⁴.

⁴⁸ بتصرف من معجم المصطلحات الاقتصادية، لنزيه حماد، ص 90، وانظر كذلك: المدخل إلى فقه المعاملات المالية، ص 46.

⁴⁹ ترتيب الصنوف في أحكام الوقوف، ج 1 / ص 66.

⁵⁰ الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي ص 23.

⁵¹ بدائع الصنائع 118/6، مغني المحتاج 399/2.

⁵² بداية المجتهد 329/2.

⁵³ رواه أحمد في مسنده 184 / 2 وإسناده صحيح وحسنه في الإرواء 36/5.

⁵⁴ أنظر: إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية ص 93، النوازل في الأوقاف ص 238.

ثالثاً: في صورة تصدق عن نفسك (المستشار) كجانب تحفيزي وتذكيراً له بالأجر والثواب ، قد ترى بعض المنظّمات وضع صيغة تحفيزية ربما تكون أكثر من التصدق عن النفس ألاّ وهي : تصدق عن من تحب من والديك : فهذا جائز، لكن قد يكون من يريد إهداؤه حياً فهذه المسألة محلّ خلاف بين الفقهاء – يرحمهم الله- فقد أجازها الأحناف والحنابلة قال في الإقناع: (وكل قرينة فعلها مسلم وجعل ثوابها أو بعضها كالنصف ونحو لمسلم حي أو ميت جاز ونفعه)⁵⁵. وكان شيخنا بن عثيمين – رحمه الله- لا يرى انتفاع الأحياء بالأحياء إلاّ بما ثبتت به السنة في الحج عن الكبير العجوز⁵⁶.

رابعاً: تقدم بعض المنظّمات خدمةً لمستشاريها بإعطاء تخفيض لجملة من المنتجات والخدمات، وذلك بعدّ التنسيق مع التجار من خلال بطاقة تثبت انتساب المستشار لهذه الجهة والمنظمة ، أو من خلال قسيمة شراء (كوبون) مسبقة الدفع تحوّل صاحبها خصماً أو وفاءً لما تمّ دفعه مسبقاً ويتمّ تقديمها مجاناً بلا ثمن وإنما غايتها تبرع التاجر بجزء من ماله لهذه المنظمة، فتمّ ايصال هذه البطاقة للمستشار فيجوزُ بهذه الضوابط التي ذكرتها، بناءً على قول عامة الفقهاء من الحنفية والشافعية والحنابلة⁵⁷ من القول بجواز البيع بأقل من الثمن ؛ لأنّ المعاوضات مبناهما على التراضي⁵⁸، وأيضاً لا يؤثّر فيها الجهالة ، لما تقدّم من عدم تأثير الجهالة في التبرعات وعقودها.

الصيغة الثانية: عقد معاوضة:

وهي : العقود التي تقوم على أساس المبادلة بين المتعاقدين ، فيعطي كل منهما شيئاً ويعطي في مقابلته شيئاً آخر⁵⁹ ، أو يقال بأنّها : عقود المبادلات المالية التي تنشأ بين العاقدين بقصد تملك كل طرفٍ مهما ما عند الطرف الآخر .⁶⁰ وقد حصل خلاف بين الفقهاء – رحمهم الله- في أخذ العوض على ابداء المشورة، والذي عليه جمهور الفقهاء من المذاهب الأربعة هو القول بالجواز؛ لأنّ المشورة منفعة متقوّمّة يصحّ التعاقد عليها شرعاً⁶¹، ومن يرى عدم جوازه من

55/3 52

56 الممتنع 221/4

57 تبين الحقائق 28/6، مغني المحتاج 38/2 ، المغني 311/6.

58 أنظر. الحوافز التجارية التسويقية وأحكامها في الفقه الإسلامي ص 176 وص 183 .

59 الفروق للقرائي ج 1 / ص 150 ، إعلام الموقعين ج 2 / ص 28 .

60 الغش وأثره في العقود ، ج 1 / ص 65 ، وقد عرفها أهل القانون بـ : " العقد الذي يأخذ فيه العاقد مقابلاً لما يعطي " فالبيع معاوضة بالنسبة إلى البائع ؛ لأنه يأخذ الثمن في مقابل المبيع ، وكذا الإجارة ، ... ونحو ذلك . انظر : نظرية العقد في قوانين البلاد العربية ، ص 74 .

61 الهداية 187/4، المغني 122/8.

فقهاء الأحناف والشافعية⁶² استندوا إلى صعوبة العلم بمنفعة الاستشارة فلا يتحقق فيها شرط العلم بالمنفعة بحيث ينتفي عنها الجهالة. وهذا محل نظر لإمكان وصفها وصفاً منضبطاً⁶³.

وعقود المعاوضة في عقد الاستشارة الالكترونية ، له عدة صور، أذكر أبرزها وأهمها:

العقد الأول: عقد الإجارة :

ومقصودُ الفقهاء - يرحمهم الله- بعقد الإجارة أنها: " عقدٌ على المنافع بعوض "⁶⁴، فالمستشار هنا يبيع الخدمة الاستشارية للمنظمة. وهذه الصيغة يشترط فيها شروطاً لصحتها، ومن أهمها وأبرزها:

أولاً: أن يكون محل عقد الاستشارة معلوماً .

ثانياً: أن تكون الأجرة معلومة، وحتى يتحقق العلم ينبغي بيانها بجنس الأجر ونوعه وصفته.

ولتحديد محل العقد لا يخلو الحال من أمرين إجمالاً:

الأمر الأول: التقدير بالعمل الاستشاري، وهذا له عدة صور، سأذكر ما له علاقة بالاستشارة الالكترونية: 1/إنجاز العمل المعين. 2/الحساب بالساعة. وكلاهما جائز؛ لما ثبت عنه عليه الصلاة والسلام أنه أجرٌ نفسه من يهودي ، يستقي له كل دلو بتمر⁶⁵.

الأمر الثاني: أن يتم التعاقد على المدة ، فيتم عرض الاستشارة في المدة المحددة، وهذا لا يخلو من حالين:

الحال الأولى: أن يكون مستشاراً داخلياً، (الأجير الخاص) فيستحق الأجر حسب المدة التي وقع عليها الاتفاق، ككل شهر أو نهاية السنة.

الحال الثانية: أن يكون مستشاراً خارجياً (الأجير المشترك) فيثبت الأجر بمضي المدة المتفق عليها، وإن لم يعمل المستشار شيئاً؛ فهو يأخذ العوض والمقابل على التهيئة وبذله نفسه ، وقد نصَّ الفقهاء - يرحمهم الله- على أنَّ الإجارة إذا عينت بالزمن استحق العامل الأجرة على تسليمه نفسه في ذلك الزمن وإن قلَّ عمله أو لم يتهيأ له عمل⁶⁶.

العقد الثاني: عقد المشاركة:

⁶² حاشية ابن عابدين 339/6، مغني المحتاج 432/2 .

⁶³ أنظر: أحكام عقد الاستشارة وتطبيقاته القضائية 230/2.

⁶⁴ الهداية على شرح البداية، ج 3 /ص 231 .

⁶⁵ المجموع 181/15.

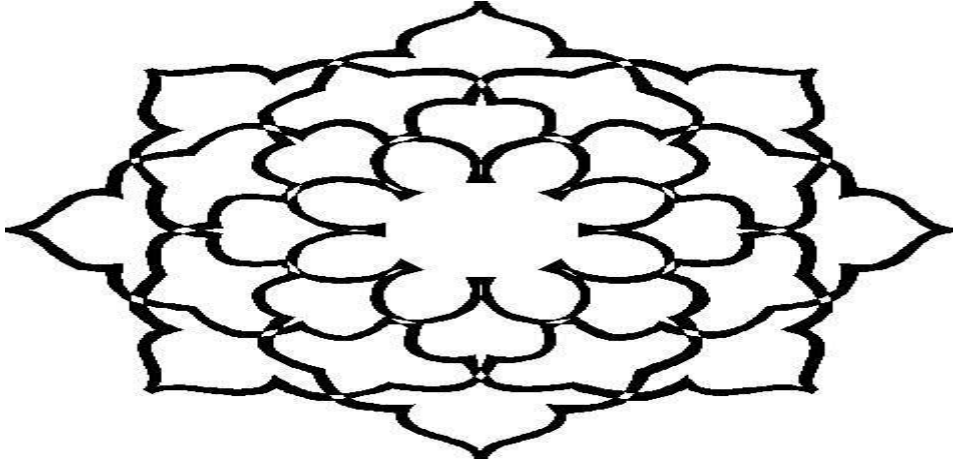
⁶⁶ بدائع الصنائع 551/5، مغني المحتاج 434/2 .

وهي في اللغة : جمع مشاركة ، وهي مفاعلة من شرك مشاركةً وشركةً وهي تطلق على النصيب ، وهي الخلطُ .⁶⁷
وعقودُ الشركات كثيرة ، والذي يتناسبُ مع واقع الاستشارات الالكترونية مما وقفَتْ عليه في الواقع العملي عقدُ :شركة الأعمال [الأبدان]: وهي تقوم على أساس تقبل الأعمال من قِبل الشركاء مثل المهنيين والحرفيين، والقيام بتلك الأعمال بحيث يقتسمون الأرباح بحسب الاتفاق بينهم⁶⁸.

وقد ذهب جمهور الفقهاء - رحمهم الله- إلى القول بجواز هذه الشركة، وإن كانوا اختلفوا في بعض أحكامها.⁶⁹
ويشترطُ لصحة ذلك عدة شروط، أهمها ما يلي:

أولاً: أن يكون العمل هو العنصر الرئيس، فمحلُّ العقد بين المتعاقدين هو العمل من كلا المتعاقدين.

ثانياً: أن يكون الربح من كلا الطرفين معلوماً⁷⁰.



خاتمة البحث

أحمدُ الله تبارك وتعالى على ما يسرَّ وأعانَ على إتمام هذا البحث بهذه الصورة ، وألحقُ في هذه الخاتمة أبرز النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

⁶⁷ معجم مقاييس اللغة ج3 / ص 265 ، لسان العرب ج10 / ص 448 ، المصباح المنير ج 1 / ص 423 .
⁶⁸ شرح فتح القدير ج6 / ص 172 ، حاشية الدسوقي ج3 / ص 361 ، نهاية المحتاج ج5 / ص 4 ، المغني ج5 / ص 5 .
⁶⁹ أنظر: شركات الأشخاص في الفقه الإسلامي للبريكي ص164، وشركة الأعمال وأحكامها في الفقه الإسلامي ص88.
⁷⁰ المراجع السابقة.

1- الحوافز: كل ما ترغب به المنظّمات التي تقدم خدمة الاستشارة الالكترونية لمستشاريها؛ لأجل بذل العطاء واستدامة نشاط المستشار.

2- الحوافز إما : داخلية - وهي الأقوى- ، وخارجية ، كالمال ولها ثلاثة مشكلات: تؤثر على الإبداع، وتؤدي للإدمان، وتؤثر على الدوافع الداخلية الذاتية.

3- التحفيز بالمال يكون فاعلاً للمهام الروتينية والميكانيكية والتي في العادة لا تكون مثيرة ولا تتطلب التفكير الإبداعي.

4- عند التحفيز بالمال يجب أن لا يكون متوقفاً⁷¹، سيما في تحفيز الموظفين والمتطوعين في القطاع الثالث.

5- التحفيز في غاية التعقيد لأنه يتطلب أولاً معرفة احتياجات الأتباع، ثم السعي لإشباعها، ولذلك لا يجيده كل القادة؛ كما يحتاج قدرًا كبيراً من التواصل والتقدير والإلهام.

6- هناك العديد من نظريات التحفيز تركت بعضها مما قد لا يتناسب مع طبيعة ومجال بحثنا في تحفيز المستشار في الاستشارات الالكترونية وإنما يناسبها بيئة العمل ك: نظرية دوجلاس ماك في نظريته (X) و (Y)، ومثل نظرية المساواة، ونظرية التوقع⁷²، ونظرية خماسية التحفيز E's5.

7- أبرز نظريات التحفيز التي تعرضت لها في البحث ويمكن الاستفادة منها في وضع نظام التحفيز للمستشار في الاستشارات الالكترونية هي : Maslow ، ERG ، الاحتياجات النفسية الستة، هرزبرج، الاحتياجات التحفيزية، وضع الأهداف Goal setting theory ، التوازن covey.

8- ابتكرت هرمًا مناسباً لتحفيز المستشار في الاستشارات الالكترونية ، مكوّن من خمس حاجات ينبغي على المنظّمة التي تقدم الاستشارات الالكترونية السعي لإشباعها.

9- ختمتُ بالبحث بجملة من الضوابط والمسائل الشرعية المتعلقة بأنظمة الحوافز في الاستشارة الالكترونية.

ثانياً: أبرز التوصيات:

أوصي في ختام هذا البحث بالآتي:

1- المستشارون متفاوتون في الاحتياجات فقم بقدر الاستطاعة إشباع احتياجاتهم. ولتخطي اختلاف قيم المستشارين ، وتوقعاتهم ، وترتيب الحافز الشخصي بالنسبة له : من خلال تصميم أسئلة يسيرة يتم إرسالها للمستشارين باستطلاع

⁷¹ صناعة القائد ص 96 .

⁷² الإدارة في عصر المعلومات ص 107.

رأيه الشخصي عن الأمور التي تحفز أمثاله في مجال الاستشارات والخدمة المجتمعية. وعلى ضوء اجاباته يتم تحفيزه واستخدام الأسلوب المناسب معه، على أن يتم التحديث مرة سنوياً⁷³.

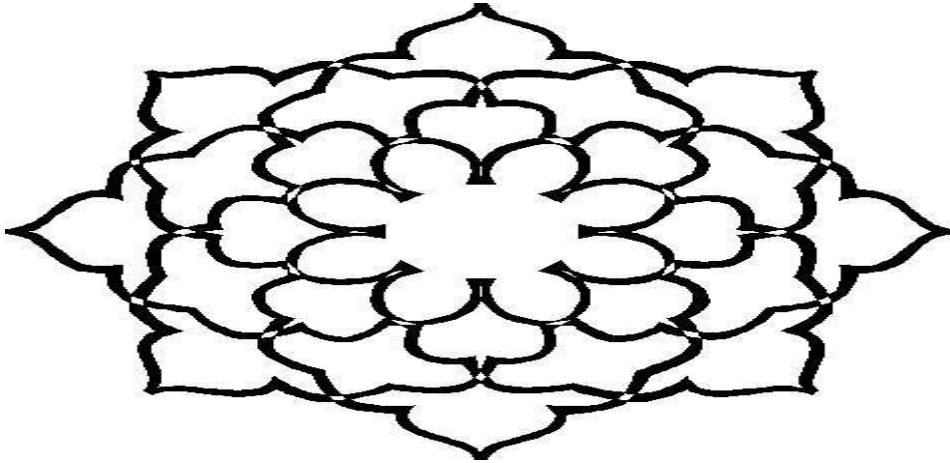
2- الاستفادة من المستشارين في الاستشارات الالكترونية؛ لتحقيق أهداف المنظمة ، وأن لا يقف دورهم فقط في الإجابة على الأسئلة بل بالإمكان بعد تفعيل نظام الحوافز بشكل فاعل أن يتبنوا الموارد المالية وأن يشكلوا تنظيمًا يتبنى المنظمة كأنها وهو جزء واحد.

3- تكوين لجنة شرعية إدارية لأنظمة الحوافز تدقيقاً وتطويراً. وينبثق عنها لجنة تنفيذية للتطبيق.

4- الاهتمام بالتوازن في بناء نظام الحوافز .

هذا وبالله التوفيق ،،،

وصلى الله وسلم على نبينا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.



⁷³ مهارات الإدارة ص 122.