



تفريغ اللقاءات الحية لمادة
الإدارة في الإسلام
قسم إدارة الأعمال
المستوى الخامس
الفصل الدراسي الصيفي من العام الجامعي
١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ
إعداد أختكم
سارة الناصر

تفريغ اللقاءات الحية لمادة الإدارة في الإسلام لطلاب وطالبات إدارة الأعمال المستوى الخامس للفصل الدراسي الصيفي من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ للدكتور/ يوسف النملة

اللقاء الحي الأول

مقدمة عامة، وتحديد سير المقرر

توضيحات حول المقرر:

طريقة الشرح: طريقة الدكتور تفاعليه يطرح أسئلة ويريد الإجابات، ستعطى ٨ لقاءات حية لشرح المقرر في نهاية كل لقاء كويز من سؤالين أو ثلاث أسئلة حسب ما يتيح الوقت، المعتمد هو اللقاءات المسجلة + اللقاءات الحية وما يرد فيها من شرائح، حضور اللقاءات الحية مهم ومفيد ومعين بإذن الله في الاستعداد للاختبار النهائي.

الاختبارات الأسبوعية: في كل لقاء حي يطرح سؤالين أو ثلاث حسب الوقت.

الاختبار النهائي: سيتم الحديث بشكل مفصل عن كل ما يخص الاختبار النهائي في اللقاء الحي الأخير.

التواصل مع أستاذ المقرر: أي سؤال أو استفسار يكون عن طريق منتدى تدارس أو أثناء اللقاء أو إيميل الدكتور الخاص بتدارس.

المذكرات والتلخيصات المنتشرة في الإنترنت (لا أعرفها ولم أطلع عليها)

المرجع: يذكر في نهاية هذا اللقاء.

مفردات المقرر

- مقدمة مهمة (محاضرة)
- فلسفة الإدارة والعمل في الإسلام (محاضرتان)
- إدارة الأفراد في الإسلام (محاضرة)
- التحفيز والقيادة (محاضرة)
- التخطيط في ضوء الهجرة النبوية (محاضرة)
- التنظيم والتوجيه والرقابة (النموذج الإسلامي) (محاضرة)
- مراجعة عامة (محاضرة)

المجموع: ٨ لقاءات إن شاء الله

الإدارة نوعان: علم، وتجارب ووجهات نظر (يعنى الإدارة علم وفن)

[فائدة تفيد بشكل عام في مجال دراسة علم الإدارة، بعض الناس يقول علم الإدارة مجموعة تجارب من شركات وناس كتبت نظريات وأصبحت علم لا يحتاج إلى دراسة، ولكن هناك من يقول خطأ الإدارة هي علم وتحتاج إلى دراسة ولا بد من معرفة نظرياته، هذا اختلاف قديم هل الإدارة علم (دراسة) أو تجارب ووجهات نظر وممارسة (فن)؟

الصحيح أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت لا يمكن للشخص أن ينجح إداريا إذا كان صاحب نظرية فقط، بل لا بد من ممارسة الإدارة، كما أن الممارس لا يستطيع أن يتطور وينجح إداريا بدون أن يكون لديه علم يوجه ممارسته، إذا علم الإدارة على جزأين جزء مبني على علم (كيف تمشي الأمور) وجزء مبني على تجارب ووجهات نظر]

الإدارة عبر التاريخ: مرت الإدارة عبر التاريخ بمراحل عديدة نوضحها بشكل عام

أولاً: العصر الحجري: لا يوجد عمل يقوم ونحصل على نتيجة فيه إلا ويكون فيه إدارة ففي العصر الحجري استطاعوا أن يديروا أعمالهم، ومن الملامح العامة في العصر الحجري أمران: أولاً: استغلال جميع الموارد (الحجر والشجر والجلود والحيوانات)، ثانياً: كان لديهم عمل جماعي واضح بحكم قسوة العصر.

ثانياً: العصر الفرعوني أو المصريون القدامى (نجحوا في التخطيط وإدارة المحصول الزراعي، والأساليب الإحصائية لأخذ الضريبة من الناس): مثال الأهرامات لا يمكن النجاح في بناءها من دون تخطيط.

ثالثاً: إمبراطورية الصين (هم أول من وضع شروط الوظيفة، وأول من تكلم عن الجدارة في التعيين للوظائف)

رابعاً: ممالك الإغريق.

خامساً: الإمبراطورية الرومانية (برزت فيها الإدارة دقيقة للجيش، وأضح جهاز بيروقراطي في التاريخ)

سادساً: الإسلام: وهذا محور الحديث في هذا المقرر وسنتكلم في اللقاءات القادمة عن النظرية الإسلامية في الإدارة.

سابعاً: الإدارة الحديثة.

ثامناً: حمورابي مالك بابل: يضرب به المثل في وضع القوانين فنظم الأمور ووضع القوانين يعمل بها حتى الآن مثل تقسيم الأقاليم ووضع مسؤول عن كل مقاطعة، وكان على اتصال دائم وتواصل مع المسؤولين، ويوجه ويبحث بالتعاليم التفصيلية وبقيت قوانينه قرون من الزمن، بل يقال أن خمسة من الملوك جاءت بعد حمورابي عملوا بنفس قوانينه، فحمورابي أسهم في وضع قوانين لإدارة الدولة بإتقان ليست فقط أوامر وقتيه.

إشارات سريعة:

النظرية الإسلامية في الإدارة تهتم بالمادة والروح، وعمل الجوارح والقلب (فعل السبب عمل ظاهر، والتوكل على الله عمل القلب): هذا لمن يفرق بين الإدارة الإسلامية والإدارة العامة الغير إسلامية

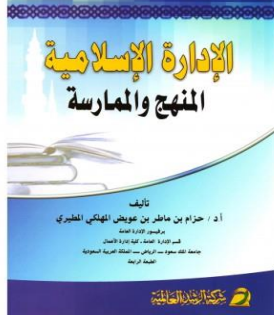
فالبعد الروحي والإيمان بالآخرة واحتساب الأجر كلها أمور موجودة في الإسلام لا تكاد تكون موجودة لدى الآخرين فالإتقان مثلاً ورد الحث عليه في قوله صلى الله عليه وسلم: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه} فإتقان العمل عامل لنجاحه البعد الذي تزيده النظرية الإسلامية هو اجر لأن الله يحب الإتقان فحين تقوم بعمل يحبه الله توجب عليه في الآخرة فالبعد الروحي غير موجود في الثقافات الغير إسلامية، فالإدارة الإسلامية تجمع البعد الروحي والبعد العملي.

"إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم"، معنى تديرونها؟

من وجهة نظر الدكتور أن بعض الناس بالغ في تفسير الآية فقال إنها أصل من أصول الإدارة ونص على الإدارة وهذا تفسير متكلف فمعنى تديرونها هنا أي تتعاملون بها بأي طريقة من طرق التعامل ليس نصاً على الإدارة بذاتها.

وفي الطبراني "لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة".

إن صح تفسير هذا الحديث فيمكن اعتباره دليل على الحث على الإدارة والمعنى هنا واضح (يدير يعني يقوم على شؤونهم ويصلح ما يستطيع إصلاحه)



الكتاب المقرر: الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة

لحزام بن ماطر المطيري، الناشر مكتبة الرشد

تفريغ اللقاء الحي الثاني

فلسفة الإدارة والعمل في الإسلام (١)

مفاهيم عامة:

الفكر الإسلامي لا فردية فيه مطلقة ولا جماعية مطلقة، فهو فكر وسطي

الثقافة الغربية على المستوى الاجتماعي فردية دائما، فيها سلبيات كثيرة ولكن لها إيجابيات منها الاستغناء عن الناس وهذا من الإيجابيات، والفردية يقابلها الجماعية أيضا لها سلبيات منها الاعتماد الأكبر على الناس فجاء الإسلام وسط لا فردية شديدة ولا جماعية شديدة.

من أول المبادئ التي تكلم عنها الإسلام **العمل**، فاعتبر العمل فريضة

أول كلمة نزلت على الرسول صلى الله عليه وسلم (اقرأ) وليس المقصود القراءة فقط بالمعنى الحرفي إنما اقرأ وتعلم وابتعد عن الجهل بكل ما تستطيع، وحث الإسلام على العمل مثلا عندما هاجر الرسول إلى المدينة أحيا مفهوم العمل فبنى مسجد قباء وأخى بين المهاجرين والأنصار وحث على العمل.

سؤال مناقشة من الدكتور: نسمع كثيرا الاستشهاد بقوله تعالى: {وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ} ما الرأي في الاستشهاد في الحث على العمل بهذه الآية؟

غير صحيح الاستشهاد بها مطلقا لسببين:

أولا: الآية وردت في سورة التوبة وتسمى هذه السورة الفاضحة لأنها فضحت المنافقين وهذه الآية تحديدا وردت في سبيل التهديد للمنافقين.

ثانيا: لأن الرسول لا يرى العمل الآن فكما ذكرنا الآية جاءت في سياق تهديد للمنافقين.

الإنسان فُرض عليه العمل في الإسلام سواء العمل الديني أو العمل الدنيوي.

هذا صحيح العمل الديني مثل الصلاة والصيام والحج والزكاة هذه كلها أعمال دينية فكل أركان الإسلام أعمال، أما العمل الدنيوي فهناك أحاديث كثيرة حثت على العمل وعلى إدارة العمل في الإسلام (نصح الدكتور بقراءة سيرة عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه في هذا السياق) فالإسلام حث على العمل ولا يصح العمل بلا إدارة حتى يؤول ثماره.

المبادئ والقيم التي تنبني عليها فلسفة الإدارة والعمل في الإسلام

العمل مصدر القيمة: بقدر عملك وأداءك وانتاجك ونفعك ومساهمتك لنفسك وعائلتك ومجتمعك والإنسانية ككل تكون قيمتك مثل العلماء والمخترعين (مثلا دكتور قدم علاج للبشرية ترتفع قيمته بعمله)، فالإسلام جعل العمل مصدر قيمة الإنسان، فقيمته في الآخرة (بعد رحمة الله) على قدر عملك في الدنيا ابتداءً من قوة ومكانة إيمانك بالله عز وجل، ثم من أدائك للعمل الصالح، يقول الله عز وجل (وان ليس للإنسان إلا ما سعى).

العمل هو أساس التقدم: في جميع المجالات التي أحيها الإنسان العمل هو أساس تقدمه فيها، مثال:

- في مجال الزراعة مثلا يقول صلى الله عليه وسلم: (ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه طير أو إنسان إلا كان له صدقة).
- في الصناعة، ننشئ المصانع التي تطور المجتمع، وتأتي بالوظائف وتضخ كثيرا من الأموال، وكما جاء في الأثر: (خير الكسب كسب الصانع إذا نصح).
- في مجال التجارة، في الأثر تسعة أعمار الرزق في التجارة، وفي الحديث: (التاجر الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين).

العمل وسيلة للكسب: العمل هو أساس الحياة فبالعمل تكسب رضا الله عز وجل فإذا كسبت رضا الله كسبت آخرتك. وبالعمل تكسب الدنيا فتكسب فيها المال والاحترام والتقدير وإرضاء النفس البشرية.

الرزق لا يأتي للإنسان وهو جالس وإنما يأتي له بالعمل وبذل الأسباب.

يقول صلى الله عليه وسلم: (ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده، وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده).

بالعمل صان الإسلام كرامة الإنسان ورفعها إلى أعلى درجة حتى وقاها مذلة السؤال والحاجة، **فالعامل هو أساس الكرامة.**

وفي حديث الرسول (لأن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمه حطب فيبيعهها فيكف بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه).

فائدة: الإسلام دين وسط، فأثناء ما تدير عملك الخاص تذكر أن لك أدوار في الحياة فبعض الناس يغلب دور على آخر فيحصل عدم توازن في حياته، فالرسول صلى الله عليه وسلم أولا نبي وعبداً لله سبحانه وتعالى وأب وزوج وصاحب وجار وكان قائد الجيش ومفتي وكان إمام المسلمين فهذه أدوار كثيرة وقام بها على خير ما يرام وهو قدوة في كل ذلك، أنت أيضا في حياته اقتدي بالرسول في كل أدواره فلا بد من التوازن وإعطاء كل ذي حق حقه وهذا فيه من إدارة النفس وإدارة العمل الشيء الكبير.

تفريغ اللقاء الحي الثالث

تابع فلسفة الإدارة والعمل في الإسلام

نكمل الحديث حول المفاهيم العامة

سبق وطرح الدكتور سؤال، حين نريد وضع نظرية ما فأيهما أصح:

- نذهب وندرس النظريات الغربية أولا ثم نطعمها بما لدينا من تراث.
- نقرأ سيرة النبي صلى الله عليه وسلم كاملة ثم سير الصحابة والتابعين ثم نخرج بنظرية مستقلة تماما ثم نقول توافق النظرية الغربية بكذا وتخالفها بكذا؟

الإجابة: خلاصة الكلام أنه لا يوجد اتفاق، فمن يؤيد الرأي الأول يقول نأخذ ما عند الغرب ونبدأ من حيث انتهى الغرب.

ومن يؤيد الرأي الثاني يقول أصل الفلسفة عندنا مختلف فنحن نقفدي بالرسول عليه الصلاة والسلام ونعلم أن منهجه بركة ويكون أسلم وأحكم لنا والله سبحانه وتعالى يقول: {وكان لكم في رسول الله أسوة حسنة}.

والدكتور يوسف النملة يرى أنه إذا أعطينا النظرية حقها من البحث والدراسة ولم نستعجل وتتبعنا أوامر النبي صلى الله عليه وسلم وسيرته والصحابة وغيرهم واستفدنا بما عند القوم وخرجنا بنظرية جيدة فهذا نور على نور، إذا لم نستطع بل خرجنا بأمور متكلفة فهذا لا يصل إلى مستوى النظرية فنبقى على ما لدينا.

• العمل المتقن:

الجودة مفهوم أصيل في الإسلام يقابله مفهومان الإحسان والالتقان، والالتقان ثقافة متأصلة والعمل المتقن شيء واجب في الإسلام وأساس ليس ترف فالإسلام عندما ينظر إلى العمل وينظر إلى العامل يخبر العامل بأن له عظيم الجزاء، ويخبر رب العمل أن ينظر إلى عامله بعين الرحمة فيُظن من العامل إن يقوم بحسن الأداء فيقول الله عز وجل: { وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَكَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا } الخالق سبحانه وتعالى أتى بها اللفظ (أحسن عملاً) أي بالالتقان كيف يتقن العامل عمله فيجزيه الله أحسن الجزاء، فكلما كان إتقانك جيد سواء في فروضك الدينية وأعمالك الدنيوية كان جزاؤك أفضل.

ويقابل مصطلح الالتقان من مصطلحات الالتقان (المهنية) وللمهنية والالتقان عناصر مهمة منها: (متى نقول هذا العامل متقن أو مهني إذا توفرت فيه ٤ عناصر هي)

١. الوقت: التزام العامل بالوقت واحترام وقته ووقت العملاء.

٢. المظهر: أن يكون حسن المظهر ملابسه لائقة بمكان عمله.

٣. أن يكون الشخص العامل بالوظيفة عالماً بنظامها وقوانينها ويحترم هذه القوانين.

٤. المهارة والأداء: تتوفر لديه المهارات الأساسية للوظيفة ويكون أدائه جيداً.

المولى عز وجل يقرر مكافئة العاملين على حسن الأداء فيقول: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) ويقول الله عز وجل: { لِيَجْزِيََهُمُ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَيَزِيدَهُم مِّن فَضْلِهِ وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ }.

وهناك الخبراء والعلماء فأمر الله عز وجل برد الأمر إليهم في الأعمال ليكون العمل متقناً وجيداً، فيخبر الله عز وجل: (وَلَا يُنَبِّئُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ) ويقول (فسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون) وهذه الآية لا تخص الدين فقط والفتوى بل الخبير في أي مجال هو من أهل الذكر لهذا التخصص.

وقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ومعنى يحب أي يجزل لك المثوبة أكثر فهذا من الترغيب على الالتقان. فأتقن عملك قدر الإمكان واحتسب الأجر لتنال محبة الله ومثوبته.

• تبادل المشورة:

موضوع الشورى وربطها في الإدارة في الإسلام شيء أساسي وواضح جداً، فالإسلام يأمر بتبادل المشورة لأن تبادل المشورة وأخذ رأي الآخرين يؤدي إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وعلى توفير بدائل كثيرة، فالتفكير بعقول مجموعة ومتفاهمة أفضل من التفكير بعقل واحد.

الشورى تؤدي إلى التآلف وتوحيد الجهود والقبول في العمل وفي اتخاذ القرار وفي رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

والرسول صلى الله عليه وسلم استشار الصحابة في أمور كثيرة وكذلك الصحابة والشورى مقرونة بأصحاب القرار أو من لهم القدرة على التفكير وعلى اتخاذ القرارات الصحيحة والمشورة الناصحة؛ بعض الناس ليس لديهم رأي فمشورتهم لا تضيف الإفادة المنشودة لأن بعض الناس ليس لديه هذه القدرة فيأتي بأراء قد تدمر الآخرين، يقول تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) ويقول تعالى (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) ويقول صلى الله عليه وسلم (المستشار مؤتمن) ولا نستنقص الناس لكن لا نستشير أي أحد.

• الأمانة والعدالة:

الإنسان مؤتمن على حياته عند الله عز وجل، ومؤتمن على ما يوكل إليه من أعمال وما يوضع في يده من أموال وسلطة ومسؤولية وهذه إدارة الإنسان في نفسه والرقابة الذاتية يقول الله تعالى "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" ويصف الله عز وجل المؤمنين بقوله "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون"، ومن الأمانة ترك ما يتنافى معها كالغش وإخفاء عيوب العمل والسلع المعروضة يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا".

الإسلام أمر بالعدل في الحكم بين الناس، والعدل في أنفسنا ومع الآخرين، والعدل أعظم ميزان في مسيرة الحياة يقول الله تعالى "وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى" ويقول تعالى "ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى" فالعدل قيمة في ذاته سواء تغير مزاجك أو حبيب أو كرهت يبقى العدل قيمة مستقلة وأقرب للتقوى، فالإسلام عظيم في مبادئه لأنها ثابتة لا تتغير حتى لو تغير مزاج الإنسان لأن الحق والخير فيما شرع الله سبحانه وتعالى من مبادئ وقيم إسلامية وليس في أهواء الناس ورغباتهم إذا خالفت ما أمر الله سبحانه وتعالى به وما أمر النبي عليه الصلاة والسلام به.

ومما يتنافى مع الأمانة والعدل اتباع الهوى كإيثار مصالح النفس على مصالح الآخرين، يقول الله تعالى "يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنياً أو فقيراً الله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وأن تلوا أو تعرضوا فإن الله بما تعملون خبير"

• التعاون والرحمة:

وهو مبدأ التآزر، وأن يكون الجميع على قلب واحد يقول الله عز وجل: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"، التعاون في الإسلام يحقق التكافل الاجتماعي، ويحقق التقارب في المجتمع والتخلص من جميع المشاكل الموجودة في العمل الإداري خصوصاً إذا كان التعاون مبنياً على الرحمة التي هي أساس المحبة فلا حب بدون رحمة يقول الله تعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين".

فائدة: ما الفرق بين مجتمعاتنا ومجتمعات الغرب؟

طبيعة المجتمعات المسلمة (رحماء بينهم) أي مجتمعاتنا متراحة وقدوتهم في ذلك النبي صلى الله عليه وسلم الذي بعثه الله رحمة للعالمين، والمجتمعات الغربية مجتمعات متعاقدة فالمجتمعات الإسلامية تغلب جانب الرحمة ليس علاقة جافة مثل المجتمعات الغربية.

فحين تصبح مديراً لا تعامل الموظفين معاملة تعاقد والإدارة الجافة فقط، بل يكون لديك بُعدين:

أولاً/ بعد مهني إداري. **والبعد الآخر/** لا تهمل الرحمة التي هي أصل أصيل في الإسلام.

• القصد والاعتدال:

الاعتزان والخط الوسط القويم الذي لا ينحرف إلى إفراط ولا تفريط. يقول الله تعالى: "والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكانوا بين ذلك قواماً" وهذه من الأشياء العظيمة في الإسلام.

الإسراف يؤدي إلى الفقر وإهدار الوقت وضياع المنتج وضياع المدخلات أيضاً، ولا يجعلنا التقتير أن نبالغ في الشدة فيؤدي ذلك إلى سوء المخزون وقلة الداخل للعمليات والتدوين والإحصاء وكتابة ما نحتاج إليه حتى نصل إلى منحى خطر نضيع به جميع جهود المنظمة. يقول الله تعالى: "ولا تطيعوا أمر المسرفين" فيجب التزام الحد الفاصل بين الأمر ليصل بنا إلى اتخاذ الحل الرشيد وبالتالي حل المشاكل على الوجه الأمثل.

من هو Perfectionist؟ هو الذي يقوم بعمل كل شيء بنسبة 100% ولا يقبل الخطأ ولا يقبل النقص أبداً ولو بنسبة ضئيلة. **كيف نتعامل مع هذه النوعية من الشخصيات؟** يوضع في مجال تصميم أو مجال يحتاج الدقة الشديدة.

ثلاث أمور أو مبادئ تحل تقريباً كل مشاكل العمل:

1. التواصل والاتصال الجيد.
2. التدريب لا تلم الموظف إذا أخطأ وانت لم تقوم بتدريبه.
3. الاندماج في مكان العمل.

• الصدق:

هو أساس النجاح وكل عمل لا يتسم بالصدق انهيار وانتهى فالصدق لا بد أن يكون في الأقوال والأفعال، وينعكس ذلك في التنظيم الإداري بصدق إدخال المعلومات كمثال، فعندما تأمر المنظمة مثلاً بجمع المعلومات من المجتمع أو البيئة المحيطة فالمعلومات الكاذبة أو الناقصة تبني لنا قرارات خاطئة.

التسويق؟ "فإن صدقا وبيّنا".

مبادئ التوظيف

• التوظيف حسب الجدارة:

فالإسلام يرى تولية الأصلاح، فيشترط الإسلام تولية الأصلاح، يقول الله عز وجل: {إن خير من استأجرت القوي الأمين}. من مظاهر التعصب والابتعاد عن العدل تقديم الولاءات على الكفاءات. الشيخ صالح بن حميد حفظه الله.

• مبدأ الاختيار والتفاضل بين المتقدمين: ينبغي اختيار المتقدمين والمفاضلة بينهم على أسس منها:

❖ العدل

❖ الاختيار حسب الكفاءة والجدارة

❖ المصالح الشخصية لا ينبغي الاختيار على أساسها وفيها تحدي كبير إذا توليت العمل فهل سوف تهزم نفسك ولا توظف على أساس المصلحة الشخصية؟

• تطوير الكفاءات:

ويقصد بها: تزويد العاملين بالعلم اللازم والمهارات الضرورية لممارسة الوظيفة المراد شغلها من خلال ثلاث وسائل ضرورية ذكرناها سابقاً هي الأساس في حل أغلب مشاكل العمل وهي:

❖ التدريب

❖ الاتصال الجيد

❖ الاندماج في العمل

تفريغ اللقاء الحي الخامس

التحفيز والقيادة

الحوافز:

هذا المقرر يتكلم عن النظرية الإسلامية، لنرى كيف ينظر الإسلام للأمور الإدارية، الإسلام يربط الحوافز بالعمل، فعلى قدر العمل يكون الحافز، الله سبحانه وتعالى يقول {وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى} فإذا سعى الإنسان سيأتيه بإذن الله ما سعى له، فالقاعدة العامة أن الإسلام يربط العمل بالحوافز ولا يكافئ الإسلام على عدم العمل، فبعض الناس يقول سأبقى وأتوكل على الله وأنتظر ما يأتي من رزق وهذا خطأ، فلا يوجد شيء في الحياة بدون مقابل فكل عمل يقابله مكافأة وهذا الحافز على العمل وأكد الإسلام هذا المفهوم.

هل هناك مكافأة واحدة تناسب جميع الموظفين؟

وهذا مما يتعلق بالحوافز والتحفيز بالإسلام، فبالنظر إلى سيرة النبي صلى الله وسلم نجد أنه لم يضع حافز واحدا لكل الناس، إنما نوع الحوافز مثلا عند فتح مكة لأن أبو سفيان من سادات قريش وأراد تحفيزه، قال لقريش: ما تظنون أنني فاعل بكم؟ قالوا: أخ كريم وابن أخ كريم، فعفى عنهم، وحفز صلى الله عليه وسلم أبي سفيان بقوله: من دخل دار أبو سفيان فهو آمن وهذه تعتبر ميزة كبيرة لأنه صاحب جاه ومن سادات قريش فحفزه بشيء يناسبه فربما لو حفزه بالمال كان أبو سفيان مكتفي ماديا لكن التحفيز المعنوي كان أفضل وله أثر كبير على أبي سفيان.

إذا السؤال هل هناك مكافأة واحدة تناسب جميع الموظفين، الجواب بالطبع لا.

كيف تحفز موظفيك؟

ادرس حالة كل موظف لديك على حده ابحث عما يؤثر في موظفيك، اعرف ميولهم وحفزهم بما يؤثر فيهم فبعض الناس التقدير الشخصي والراحة النفسية لديه أهم من المال، مثلا بعض الموظفين يكون تحفيزه بزيادة عمله، وبعضهم التقدير والثناء عليه أمام المسؤولين يكون له تأثير أكبر من المال، مثلا تقوم بالتحفيز لشخص محب للسفر بتذاكر سفر أو رحلة عمرة، أو شخص آخر محب للتقنية يكون الحافز له هدية تقنية جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي، وغيرها من الأمثلة.

هل من الضروري أن يكون التحفيز بالمال؟ هل يمكن التحفيز بغير المال؟

الجواب بالتأكيد لا، بل الأصل بالتحفيز أن يكون بغير المال، مثل التقدير والاحترام والثناء.

من القواعد الأساسية فيما يتعلق بالتحفيز:

أن التحفيز ليس هدفا بحد ذاته، إنما هو وسيلة للوصول للهدف تستخدمها إذا احتجتها، لذا ليس من الضروري أن يدخل التحفيز ضمن استراتيجية الشركة.

القيادة:

تكلم الإسلام عن ضرورة وجود القيادة، فأخبر النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم)، هذا الحديث دليل على أهمية القيادة فوجود القائد ضروري حتى تستقيم الأمور.

عدم وجود قيادة معناها انفرط العقد، فإذا خلا الأمر من وجود قائد أو مدير الخلاف يدب، وكل ما اتسعت الدائرة اشتدت الحاجة لوجود قائد ووجود ولي أمر.

في مجال الإدارة إذا لم يكن هنالك قائد حازم بيده أخذ الأمر ضاع العمل؛ لأن كل إنسان له فكر يختلف عن الآخر، لا تتوقع إذا كنت في مجموعة أن كل واحد من هذه المجموعة سيقوم بنفسه ويعمل ويكون هناك انسجام بدون قائد مع أنه أمر وارد الحدوث إلا أنه خلاف الأصل فالأصل وجود قائد لكل أمر وإلا لن يصل حد إلى هدفه.

واجبات القيادة في الإسلام:

القيادة في الإسلام قيادة سوية ليست قيادة متسلطة لها جبروت وظلم، وليست قيادة مترامية غير مبالية وتتميز بخصائص عظيمة:

١. المشاورة.
٢. القدوة الحسنة: فالقائد قدوة شاء أم أبى فلا بد أن يكون قدوة حسنة.
٣. الرعاية والمسؤولية: القائد الذي لا يهتم بأتباعه لا يعتبر قائدا.
٤. إساءة النصيحة: وقدوتنا في طرق إساءة النصيحة الرسول صلى الله عليه وسلم.
٥. الإقناع بالحسنى: وهنا لا بد أن يكون القائد صاحب علم، فلا يكون تعامله مجرد آراء لا بد أن يكون لديه علم.

اللقاء الحي السادس

في الهجرة النبوية دروس لا تعد ولا تحصى في شتى المجالات: دروس أحكام شرعية، أخلاقية، إدارية، اجتماعية وغيرها من المجالات وهذا يؤكد قول الله سبحانه وتعالى: {قد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة} من هنا نتعرف على إحدى مهام الإدارة وهي التخطيط ولكن التخطيط في ضوء الهجرة النبوية.

• الأخذ بالأسباب الضرورية كاملة:

غادر بيته في ليلة السابع والعشرين من شهر صفر السنة الرابعة عشرة من النبوة، وأتى إلى دار أبي بكر رضي الله عنه في وقت الظهيرة متخفياً على غير عادته؛ ليُخبره بأمر الخروج والهجرة، وخشي أبو بكر أن يُحرّم شرف صحبة النبي صلى الله عليه وسلم، فاستأذن في ضُحْبته، فأذن له، وكان قد جَهّز راحلتين استعداداً للهجرة، واستأجر رجلاً مشركاً من بني الدئل، يُقال له: عبدالله بن أريقط خَزِيئاً - (ماهرًا وعارفاً بالطريق) - ودفع إليه الراحلتين ليرعاهما، واتفقا على اللقاء في غار ثور بعد ثلاث ليالٍ، في حين قامت عائشة وأختها أسماء رضي الله عنهما بتجهيز المتاع والمؤون، وشقّت أسماء نطاقها نصفين لوضع الطعام فيه، فسُمّيت من يومها بذات النطاقين، وأمر النبي صلى الله عليه وسلم عليّ بن أبي طالب رضي الله عنه بأن يتخلف عن السفر؛ ليؤدي عنه ودائع الناس وأماناتهم، وأن يلبس بُردته، ويبيت في فراشه تلك الليلة.

الدروس المستفادة في قضية التخطيط تحديداً:

أولاً: النبي صلى الله عليه وسلم لم يهاجر وكان القرار في لحظته بل كان هناك تمهيد وتخطيط وبعض الأعمال التي قام بها قبل الهجرة بل حتى انه أرسل بعض الصحابة وهاجر بعد ذلك.

ثانياً: النبي صلى الله عليه وسلم حين أراد المسير من مكة للمدينة يوم الهجرة لم يتجه شمالاً وهو طريق المدينة، بل اتجه جنوباً (صوب اليمن) حتى يبتعد عن قريش وبقي في غار ثور ثلاث أيام وكان معه شخص يعرف الطريق وحتى حين خرجوا من الغار اتجهوا جنوباً وهذا من تخطيط النبي صلى الله عليه وسلم.

ثالثاً: وهو درس مهم في وقت التخطيط لا بد من أخذ الاحتياطات كافة الأخذ بالأسباب الضرورية الكاملة، ومنها اتخاذ الدليل رغم أنه لم يكن مسلماً إلا أنه كان ثقة ومنها تغيير الطريق. وفيما يلي بعض النقاط تعتبر أيضاً من الدروس المستفادة من التخطيط في الهجرة النبوية

• التفأول: مبدأ عظيم في أهمية التخطيط في الإسلام والتفأول عبادة يؤجر عليها المسلم "لا تَحْزَنَ إِنْ اللَّهَ مَعَا".

انطلق المشركون في آثار رسول الله صلى الله عليه وسلم وصاحبه؛ يرصدون الطرق، ويُفتشون في جبال مكة، حتى وصلوا غار ثور، وأنصت الرسول صلى الله عليه وسلم وصاحبه إلى أقدام المشركين وكلامهم، يقول أبو بكر رضي الله عنه: "قلت للنبي صلى الله عليه وسلم وأنا في الغار: لو أن أحدهم نظر تحت قدميه لأبصرنا، فقال صلى الله عليه وسلم: ((يا أبا بكر، ما ظنك باثنين الله ثالثهما)) رواه البخاري

• الاستعانة بأهل الخبرة

مكث رسول الله صلى الله عليه وسلم وصاحبه في الغار ثلاث ليالٍ، حتى انقطع عنهم الطلب، لماذا مكث ثلاث ليالٍ فقط؟

هذا من التخطيط لم يخرج من الغار حتى انقطع عنهم الطلب لم يعد أحد يبحث عنهم، ثم خرجا من الغار، وانطلق معهما عبدالله بن أريقط الدليل، وعامر بن فهيرة يخدمهما ويُعينهما حيث كان يرعى الغنم في طريق عبدالله بن أبي بكر يغطي آثار ذهابه وإيابه على الغار، فكانوا ثلاثة والدليل، حتى عند السعي للهدف تأتيتك بعض المكاسب التي لم تكن في الحسبان فانتهاز كل فرصة جيدة تأتيتك.

• المرأة دور كبير في التخطيط والتنفيذ والتنمية بشكل عام

لَمَعَتْ في سماء الهجرة أسماء كثيرة كان لها فضل كبير؛ منها: عائشة بنت أبي بكر الصديق رضي الله عنهما التي حفظت لنا القصة، ووعثها وبلغتها للأمة، وأختها أسماء ذات النطاقين التي ساهمت في تموين الرسول صلى الله عليه وسلم وصاحبه في الغار بالماء والغذاء، وكيف تحمّلت الأذى في سبيل الله، كما روى ابن إسحاق وابن كثير في السيرة النبوية أنها قالت: "لَمَّا خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم وأبو بكر رضي الله عنه، أتانا نفرٌ من قريش، فيهم أبو جهل بن هشام، فوقفوا على باب أبي بكر، فخرجتُ إليهم، فقالوا: أين أبوك يا بنت أبي بكر؟ قالت: قلتُ: لا أدري والله أين أبي! قالت: فرفع أبو جهل يده، وكان فاحشاً خبيثاً، فلطم خدي لطمة طَرَحَ منها قُرْطِي، قالت: ثم انصرفوا".

• التوكل على الله

إن المتأمل لحادثة الهجرة والتخطيط لها، يُدرك حُسَنَ توكل النبي صلى الله عليه وسلم على ربه، ويقينه أن الله حافظه وناصر دينه، وهذا التوكل لا ينافي أو يتعارض مع الأخذ بالأسباب؛ فقد شاء الله تعالى أن تكون الهجرة النبوية بأسباب عادية من التخفي والصحبة، والزاد والناقة والدليل، ولكن لا يعني دقة الأخذ بالأسباب حصول النتيجة دائماً؛ لأن هذا أمرٌ يتعلق بأمر الله ومشيتته، ومن هنا كان التوكل واليقين والاستعانة بالله؛ لتقتدي به أُمته في التوكل على الله، والأخذ بالأسباب وإعداد العُدّة.

اللقاء الحي السابع

التنظيم والتوجيه والرقابة في ضوء الهدي النبوي

كما نعرف أن وظائف الإدارة أربع: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبما أن المادة هي الإدارة في الإسلام فنتعرف على وظائف الإدارة من منظور إسلامي، في اللقاء السادس تعرفنا على التخطيط وفي هذا اللقاء نكمل التعرف على باقي وظائف الإدارة في ضوء الهدي النبوي.

قال تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" وهذا لا يختلف عليه مسلم أن الرسول صلى الله عليه وسلم هو القدوة الأولى لنا.

أولاً: التنظيم في ضوء الهدي النبوي:

التنظيمات في عهد النبي صلى الله عليه وسلم كثيرة جداً وبإمكان أي شخص القراءة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم في هذا الموضوع ونذكر في هذا اللقاء بعض الأمثلة على هذه التنظيمات، قبل الهجرة كان درسنا السابق عن التخطيط في ضوء الهجرة النبوية وذكرنا أن كثير من الصحابة رضي الله عنهم هاجروا قبل النبي صلى الله عليه وسلم لكن من أوائل من هاجر من الصحابة كان مصعب بن عمير.

• التنظيم الأول: إرسال مصعب بن عمير رضي الله عنه للمدينة قبل الهجرة:

أرسل النبي صلى الله عليه وسلم مصعب بن عمير قبل هجرته لدعوة أهل المدينة للإسلام وحين ذهب مصعب بن عمير رضي الله عنه وجلس مع قبائل أهل المدينة وأبرزهم قبيلتي الأوس والخزرج ودعاهم إلى الإسلام فدخلوا في الإسلام وتعلموا تعاليمه وأحبوا الرسول صلى الله عليه وسلم قبل أن يروه، واستقبلوه أعظم استقبال حين قدم مهاجراً، فإرسال مصعب بن عمير وكثرة الذين دخلوا في الإسلام من أهل المدينة إضافة للمهاجرين من مكة جعل من المدينة بيئة مهياة لإقامة الدولة الإسلامية المستقلة وللبداء في أساسيات المجتمع المسلم ومن أبرزها بناء المسجد.

• التنظيم الثاني: بناء مسجد قباء: وبناء المسجد هو محور المجتمع المسلم.

• التنظيم الثالث: المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

نستفيد من هذه الدروس أن أساس التنظيم دائماً إذا أردت أن تنظم منشأتك أو مكان عملك هو أن تهئ البيئة والجو العام المريح وهذا من الدروس المستفادة من الهدي النبوي، يقابله من العلوم الحديثة ما يعرف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة

فوائد العمل في بيئة مريحة كثيرة منها على سبيل المثال:

١. زيادة الإنتاجية.
 ٢. قلة الدوران الوظيفي.
- ما هي تنظيمات عمر بن الخطاب رضي الله عنه؟

تنظيمات عمر رضي الله عنه كثيرة، منها على سبيل المثال:

- تقسيم الولايات الإسلامية واختيار الولاة ومتابعتهم وهذا من التقسيمات الإدارية في العلم الحديث.
- القضاء في عهد عمر شهد تطورا إداريا كبيرا فأجرى رواتب للقضاة.
- تنظيمات في الحسبة والاحتساب.
- تدوين الدواوين والاهتمام بها حتى لا يضيع العلم.
- قضية المركزية واللامركزية من التنظيمات التي عمل بها في عهد عمر بن الخطاب.
- وضع التاريخ الهجري.

ثانيا: التوجيه في ضوء الهدي النبوي:

النبى صلى الله عليه وسلم هو القدوة في التوجيه ومضرب المثل في ذلك، فحين تريد توجيه موظفيك مثلا يجب أن تكون حذراً ولبقاً وتختار الوقت المناسب لذلك ففي بعض الأوقات ليس من المناسب أن تقوم بتوجيه الموظف، بل حتى أن المكان المناسب مهم أثناء التوجيه، وخير الهدي هدي النبى صلى الله عليه وسلم وهنا بعض الأمثلة:

- "ما بال أقوام" كان يقولها النبى صلى الله عليه وسلم وربما كررها كثيرا وهذه الكلمة فيها من الأدب والحكمة الشيء العظيم، لأن فيها مراعاة للشخص الذي وقع في الخطأ بحيث لا يذكر اسمه صراحة، فحين تواجه مشكلة في بعض موظفيك لا تذكر الأسماء.
- "عَرَفَ بعضه وأعرض عن بعض" وهذا من حلم النبى وحسن أدبه لم يذكر كل الأخطاء ذكر بعضها وترك بعضها لحكمة أرادها النبى صلى الله عليه وسلم.

ثالثا: الرقابة في ضوء التوجيه النبوي:

الرقابة الذاتية: هي أعظم مفهوم أتى به الإسلام وهي الطريقة الوحيدة لحل جميع مشاكل الفكر الإداري، وجميع مشاكل الإدارة الموجودة من محسوبية من رشوة من تسبب من غياب من إهمال إلخ.

معنى الرقابة الذاتية: هو حبس الذات ومنعها عن القيام بما نهانا الله عنه والقيام بما أمرنا به.

فأنت عندما تكون صائم فأنت تؤدي شعيرة من شعائر الإسلام والركن الرابع من أركان الإسلام وهو صوم رمضان، فيكون حولك وباستطاعتك الأكل والشرب ولكنك لا تأكل ولا تشرب، لأن هنالك رقابة ذاتية لذلك كان جزاء الصوم عظيم، لأن الرقابة ذاتية في الصوم ١٠٠%.

من الرقابة الذاتية: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإسداء النصيحة وافتان العمل من صميم الرقابة الذاتية. قال الله تعالى (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) هذا على المستوى العام وعلى مستوى الأفراد.

فنكون صالحين ومصلحين من جانب المعروف قال تعالى (وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهِلِكَ الْفَرَى بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ)، والإسلام أمرنا إذا ابتلينا بالفساد ألا نكون فاسدين ولا مفسدين.

اللقاء الثامن (مراجعة عامة واستقبال أسئلة من الطلاب والطالبات)

- تم دراسة موضوعات تهم الإدارة في الإسلام وتم تخطي بعض المواضيع المهمة وذلك لضيق الوقت.
- كل ما ذكر في اللقاءات الحية والشرائح مهم.
- عدد أسئلة الاختبار النهائي ٢٥ إما اختيار من متعدد أو صح وخطأ.

الكويزات في اللقاءات الحية

س١: الفكر الإسلامي لا فردية فيه مطلقة ولا جماعية مطلقة فهو فكر وسطي:	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س٢: الإسلام لم يفرض العمل على الإنسان سواء العمل الديني أو الدنيوي:	أ - صح.	ب - خطأ ✓
التصحيح: الإسلام فرض العمل سواء ديني أو دنيوي.		
س٣: العمل هو أساس التقدم في جميع المجالات:	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س٤: العمل ليس أساس الكرامة في حياة الإنسان:	أ - صح.	ب - خطأ ✓
التصحيح: أساس الكرامة		
س٥: كلما كان اتقانك جيداً سواء كان في فروضك الدينية أو أعمالك الدنيوية كان جزاؤك أفضل:	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س٦: التفكير بعقل واحد أفضل بكثير من التفكير بعقول مجموعة. (سؤال متعلق باللقاء القادم بإذن الله)	أ - صح.	ب - خطأ ✓
س٧: الشورى تؤدي إلى التآلف وتوحيد الجهود والقبول في العمل:	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س٨: الشورى مقرونة بعامة الناس:	أ - صح.	ب - خطأ ✓
التصحيح: مقرونة بأصحاب القرار أو من لهم القدرة على التفكير وعلى اتخاذ القرار الصحيح.		
س٩: من مظاهر التعصب والابتعاد عن العدل تقديم الولاءات على الكفاءات (سؤال متعلق باللقاء القادم) وصاحب هذه المقولة هو الشيخ صالح بن حميد إمام وخطيب المسجد الحرام حفظه الله.	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س١٠: القيادة في الإسلام قيادة سوية وليست قيادة متسلطة: (سؤال متعلق باللقاءات القادمة)	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س١١: الإسلام جعل العمل مصدر قيمة للإنسان:	أ - صح ✓	ب - خطأ.
س١٢: كلما كان اتقانك جيداً كان جزاؤك أفضل:	أ - سواء كان في فروضك الدينية أو أعمالك الدنيوية ✓	ب - في فروضك الدينية فقط.
ج - في أعمالك الدنيوية فقط.		
س١٣: يعلمنا مبدأ الشورى أن التفكير بعقل واحد:	أ - أفضل من التفكير بعقول مجموعة.	ب - أقل غالباً من التفكير بعقول مجموعة ✓
ج - مساوٍ للتفكير بعقول مجموعة.		
س١٤: الشورى تؤدي إلى:	أ - التآلف وتوحيد الجهود في العمل ✓	ب - الاختلاف في وجهات النظر.
ج - مجرد محاولة للاستماع من الآخرين.		
س١٥: تبادل المشورة وأخذ رأي الآخرين يؤدي إلى:	أ - ضعف الشخصية.	ب - تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وتوفير البدائل ✓
ج - القلق حول المستقبل.		
س١٦: "من مظاهر التعصب والابتعاد عن العدل تقديم الولاءات على الكفاءات" هذه المقولة هي للشيخ العالم:	أ - ابن عثيمين رحمه الله.	ب - صالح الفوزان حفظه الله.
ج - صالح ابن حميد رحمه الله ✓		د - ابن باز رحمه الله.
س١٧: بالعمل والاعتماد على النفس تكسب:	أ - الاستغناء عن الناس فقط.	ب - رضا الله تعالى ثم رضا الناس بإذنه سبحانه ✓
ج - القناعة فقط.		

س١٨: دل حديث النبي صلى الله عليه وسلم الذي رواه الإمام أحمد (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) على:	
أ – التحفيز.	ب – التدريب.
ج – القيادة ✓	
س١٩: ليس من الرقابة الذاتية:	
أ – الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.	ب – اتقان العمل.
ج – كتمان بعض العيوب والسكوت عنها ✓	
س٢٠: في المفهوم الإسلامي للإدارة يؤدي إلى سوء التخطيط وقصر النظر في التخطيط الدنيوي والأخروي:	
أ – القصد والاعتدال.	ب – التقدير ✓
ج – التوفير.	
س٢١: تزويد العاملين بالعلم اللازم والمهارات الضرورية لممارسة الوظيفة المراد شغلها يكون من خلال:	
أ – الاندماج في العمل وتقديم الولاءات على الكفاءات.	ب – التدريب والعدل والمصالح الشخصية.
ج – التدريب والاندماج في العمل والاتصال الجيد ✓	
س٢٢: قبل الهجرة النبوية غادر النبي صلى الله عليه وسلم بيته وأتى دار وقت الظهيرة متخفياً:	
أ – أبو بكر الصديق رضي الله عنه ✓	ب – علي بن أبي طالب رضي الله عنه.
ج – عمه أبو طالب رضي الله عنه.	د – خديجة رضي الله عنها.
س٢٣: من خصائص القيادة في الإسلام:	
أ – التراخي.	ب – الاجبار.
ج – الاقناع بالحسنى ✓	
س٢٤: يقصد به تزويد العاملين بالعلم والمهارات الضرورية:	
أ – الاستقطاب.	ب – الصدق.
ج – التوظيف.	د – تطوير الكفاءات ✓
س٢٥: ليس من مبدأ الاختيار والتفاضل بين المتقدمين للوظائف:	
أ – الكفاءة.	ب – المصالح الشخصية ✓
ج – العدل.	د – الجدارة.
س٢٦: من هو مؤلف الكتاب المقرر للمادة (الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة)؟	
الجواب: أ. د. حزام بن ماطر المطيري	
س٢٧: مما يفسر به قول الله تعالى: (أيكم أحسن عملاً)	
أ – الاتقان والإحسان ✓	ب – النصيحة.
ج – الاستمرار.	د – العمل ذاته.
س٢٨: امتلكت أكبر جهاز بيروقراطي حسب رأي بعض المؤرخين:	
أ – الإمبراطورية الرومانية ✓	ب – إمبراطورية الصين.
ج – ممالك الإغريق.	د – العصر الفرعوني.
س٢٩: أول من وضع شرط الجدارة في التعيين للوظائف حسب رأي بعض المؤرخين:	
أ – ممالك الإغريق.	ب – الفراعنة.
ج – إمبراطورية الصين ✓	

تم بحمد الله وبفضل منه وتوفيق الانتهاء من مقرر الإدارة في الإسلام لطلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المستوى الخامس للعام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ للفصل الدراسي الصيفي للدكتور يوسف النملة

تجدون جميع تفريغاتي وغيرها من الملفات المهمة لجميع المستويات والمواد في موقع أسهل عن بعد عبر الرابط

[/www.easyel.net](http://www.easyel.net)

ختاماً لا يسعني إلا أن أقول أه هذه التفريغات هي جهد شخصي فما كاه فيها من صواب فمنه الله وحده وما كاه فيها من خطأ فمنه نفسي والشيطان وأشكر كل من دعا لي وأسعدني بحروفه وكلماته سواء في المنتدى أو في ظهر الغيب كما أشكر من سددني حبه أخطاءاً شكراً لصبركم رغم تأخيرني دائماً أسأل الله العلي القدير لي ولكم التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة

أختكم / سارة الناصر