

# أخلاقيات الموظف

أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري  
أستاذ التسويق وريادة الأعمال  
جامعة الملك سعود - الرياض

الطبعة الثامنة

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م

(ح) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ١٤٤٥هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن  
أخلاقيات الموظف. / أحمد بن عبد الرحمن الشميمري.  
بريدة، ١٤٢٦هـ  
ص: ٢١ سم  
ردمك: ٩-١٧٨-١٠-٩٩٦٠

١-الأخلاق الإسلامية ٢- السلام والعمل : أ-العنوان  
ديوي ٢١٢،٢ ٢١٧٤ / ١٤٢٥  
رقم الإيداع : ٢١٧٤ / ١٤٢٥  
ردمك: ٩-١٧٨-١٠-٩٩٦٠





الصفحة	الموضوع
٦	أخلاقيات العمل
٧	مفهوم الخلق
٩	النظام الأخلاقي في الإسلام
١٣	مصادر أخلاقيات الموظف
١٦	أهم أخلاقيات الموظف المسلم
٢١	صفات المدير المسلم
٣١	الانحراف الوظيفي
٤٠	المراجع

## مُتَكَلِّمًا



لم يكن هذا المؤلف أول ما أكتبه للناس، كما لم يكن أول ما أحرص على نشره وتوزيعه على عامة المسلمين وخاصتهم. لكنني ترددت كثيراً في نشر هذا الكتيب وطبعه ما لم أتردد في غيره. وفكرت ملياً في تبعاته ومسئوليته فوجدته من أثقل ما كتبت، وأصعب ما عرضت. فالكلمة لك ما لم تزل حبيسة بين جنبيك، فإذا خرجت كانت إما لك وإما عليك. وعندما تكون الكلمات أمراً بمعروف ونهيّاً عن منكر، ودعوة للخير وإصلاحاً لحال المجتمع وأفراده وتقويماً لممارساته تزداد معها المسؤولية لتنتقل من واقع الكلمة إلى ضمير المتكلم وحاله وممارساته، فيبرز شاخصاً قول المولى عز وجل ﴿كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (١).

وإنني مع إلحاح بعض محسني الظن والمخلصين تقدمت إلى نشر هذا الكتيب الذي كان جهدي فيه لا يعدو عن التأليف بين أقوال المؤلفين وتقسيماتهم، وتأطيرها ثم عرضها بما يتناسب مع الخطاب الموجه لعامة الموظفين والمديرين. وقد جعلته قليل الصفحات بسيط العبارات تشجيعاً على نشره وسرعة قراءته. سائلاً المولى عز وجل أن ينفع به كل من قرأه، وأن يجنبنا الخطأ والزلل، وأن يجعلنا من المخلصين الصادقين في كل ما يوكل لنا من عمل ومهمة ومسئولية.

وفي الختام فإنني أتوجه بالشكر الجزيل لكل من تبرع بدعمه وطباعته ونشره، وأسأله عز وجل أن يجزل لهم العطاء الأوفر في الدنيا والآخرة، والله الموفق.

**أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري**

أستاذ التسويق وريادة الأعمال - جامعة الملك سعود

[alshum@yahoo.com](mailto:alshum@yahoo.com)

(١) - سورة الصف . الآية رقم ٣

## أخلاقيات العمل

أصبح موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية في جميع البلدان. وأصبح انتشار التعريف والتوعية بأخلاقيات العمل أمراً جوهرياً في المنظمات، فقد سنت الدول التشريعات الخاصة بالأخلاقيات التي يتم تقديمها بوصفها مادة دراسية في الجامعات العالمية كما يتم إنشاء الأجهزة المختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري والجمعيات المدنية المتخصصة في الأخلاقيات وقواعد آداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة العامة والقيم والسلوك الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة. وانتشر المفهوم ليشمل تفاصيل محددة لكل مهنة كعلم وتنظيمات ومواثيق شرف مهنية، فهناك حديث عن أخلاقيات الطب، وأخلاقيات الحاسوب، وأخلاقيات المنظمات الافتراضية، وأخلاقيات استخدام الإنترنت، وأخلاقيات البحث، وأخلاقيات التقنية، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وأخلاقيات ريادة الأعمال، وغيرها.

وصار لزاماً نشر الوعي والتثقيف المهني بأخلاقيات الموظف وواجباته ومسئولياته وكذلك المدير وما يستلزم الإمام به من مسؤوليات وأخلاقيات وفق ما جاء به الدين الإسلامي الحنيف. خاصة وأن مصادر الأخلاقيات في التشريعات والأنظمة الدولية ترجع أصولها وترتكز أسسها على القيم والمبادئ الحسنة، فما بالناس بمن كان دينه منهج حياة ينظم معاملاته وسلوكه وأخلاقه. ومن هنا فإن الأقسام القادمة ستبدأ بتأصيل معنى الأخلاق مروراً بمصادرها ثم تطبيقاتها بالصفات والأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها كل من الموظف والمدير، ثم التنبية والتحذير من الانحرافات والفساد الوظيفي بأشكاله المختلفة.

## مفهوم الخلق

### معنى الخلق في الاصطلاح الشرعي:

تعددت معاني الخلق في الاصطلاح الشرعي، ومن تعاريفه الجامعة: (أنه هيئة راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة، وجميلة وقبيحة). فهو هيئة راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى فكر وروية، وتغلب ميل من الميول على الإنسان باستمرار. أما من لا يتغلب عليه ميل خاص باستمرار فليس له خلق.

والخلق هيئة بطبعها قابلة لتأثير التربية الحسنة والسيئة. فالخلق لا يتكون في النفس فجأة ولا يولد قوياً ناضجاً وهذا سر ارتباطه بأعمال متكررة لها صفة الدوام. وهنا نستذكر قول المولى عليه السلام: ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ (٤٠) فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ (٤١)﴾<sup>(١)</sup>. وقوله عليه السلام: (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه)<sup>(٢)</sup>.

وفي سنتنا المطهرة ورد عدد كثير من الأحاديث النبوية التي تحث على حسن الخلق، وأنه هدف رسالة سيدنا محمد، فقد روى عنه عليه السلام أنه قال: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)<sup>(٣)</sup> وقد جاء أناس إليه عليه السلام فقالوا: من أحب عباد الله إلى الله تعالى؟ قال: أحسنهم خلقاً. وفي رواية: ما خير ما أعطي الإنسان؟ قال (خلق حسن). وقال إن الفحش والتفحش ليسا من الإسلام في شيء، وأن أحسن الناس إسلاماً، أحسنهم أخلاقاً)<sup>(٤)</sup> وروي عنه عليه السلام أنه قال: (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، إن الله يكره الفاحش البذيء وإن صاحب الخلق ليبلغ

(١) سورة النازعات - آية (٤٠-٤١) (٢) رواه البخاري

(٣) رواه أحمد

(٤) رواه أحمد

به درجة صاحب الصوم والصلاة<sup>(١)</sup>، وسئل عليه السلام أي المؤمنين أكمل إيماناً ؟ قال : أحسنهم خلقاً<sup>(٢)</sup>.

وكان للسلف رأي في بيان حسن الخلق فقد قال الحسن: (حسن الخلق بسط الوجه وبذل الندى وكف الأذى) وقال عبد الله بن المبارك: (حسن الخلق ثلاث خصال: اجتناب المحارم، وطلب الحلال، والتوسعة على العيال).



(١) رواه الترمذي

(٢) رواه أحمد والدارمي.

## النظام الأخلاقي في الإسلام

تعتبر الأخلاق إحدى معطيات الثقافة العامة في أي مجتمع، ولذلك فإن دراسة أخلاقيات الموظف المسلم إنما يجب أن تقوم بالضرورة على المبادئ التي يؤمن بها المجتمع. بمعنى أننا لا يمكننا دراسة أخلاقيات الموظف المسلم دون أن نقدم مقدمة موجزة عن مبادئ الأخلاق في الدين الإسلامي، وهو الدين الذي ينبغي أن يشكل البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الشامل للمجتمع المسلم.

إن النظام الأخلاقي في الإسلام يعتمد اعتماداً كلياً على تصور الإسلام للكون والوجود، ويعتمد هذا التصور على الإنسان كجزء من هذا الوجود. فالغاية البعيدة من عمل الإنسان ومساعدته في الدنيا هي ابتغاء رضاء الله سبحانه وتعالى القائل: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَّ خَلْقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>(١)</sup>. ويقول المصطفى ﷺ: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)<sup>(٢)</sup>. وتتجسد العدالة في الإسلام من خلال مبدأ المساواة، فالناس جميعاً سواسية كأسنان المشط، وإن مقياس التفاضل مرهون بمقدار التزامهم بأوامر الخالق التي تمثل الخصائص الرفيعة لمكارم الأخلاق. فلا اعتبار في تقويم الإنسان لونه أو لغته أو جنسه أو بلده أو حالته الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية. قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾<sup>(٣)</sup>. وقال ﷺ: (إن الله لا ينظر إلى صوركم ولا ألوانكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم)<sup>(٤)</sup>.

ولقد سادت فلسفة العدل في الإسلام على كل أشكال الحكم التي تعاقبت بعد الرسول ﷺ. يقول أبو بكر الصديق رضي الله عنه حينما

(١) سورة القلم - آية (٤) (٢) رواه أحمد

(٣) سورة الحجرات - آية ١٣ (٤) رواه مسلم

ولي الخلافة: (أيها الناس إني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني. الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ الحق له، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم إلا عمهم الله بالبلاء. أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم).

أي إن مسئولية الحاكم هي نشر مبادئ العدالة بين أفراد المجتمع. وفي نفس الوقت فإن مسئولية المحكوم هي الطاعة وتثبيت هذه المبادئ والترحيب بها وتطبيقها.

ولا شك فإن المسئولية الإنسانية في الإسلام، إنما تتجسد من خلال فكرة عمارة الأرض، وهو التكليف السامي الذي كلف الله به بني الإنسان. قال تعالى ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ. وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾<sup>(١)</sup>. وقوله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾<sup>(٢)</sup>. ومعنى ذلك أن الإنسان ربط بين الأخلاق والمسئولية، لنشر العدل والمساواة بين أفراد المجتمع.

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها الأخلاق في الإسلام هي:

#### أ) الأساس الاعتقادي:

ويقوم على ثلاثة أركان: الإيمان بوجود الله، والإيمان بأن الحق عز شأنه خلق الإنسان، وعرفه بنفسه وبين له طريق الخير وطريق الشر من خلال الرسل عليهم الصلاة والسلام، والإيمان بالحياة الأخرى وبأنه يحاسب فيها على ما قدم من خير أو شر. والإيمان أساس مهم من أسس الأخلاق، وهناك ارتباط وثيق بين الإيمان وبين السلوك الأخلاقي.

(٢) سورة الأحزاب. الآية ٧٢

(١) سورة الملك. آية (١٥)

## ب) الأساس الواقعي:

أما بالنسبة للأساس الواقعي، فالأخلاق تحافظ على حياة الفرد ، وتجعلها مستمرة دون مواجهة عثرات. والأخلاق لا تتعارض مع الطبيعة ولا تتأفيها بل تتناسق وتتكامل معها، والقوانين الأخلاقية واقعية ثابتة مستمرة كقوانين الطبيعة تحفظ التوازن بين البشر وتعاملاتهم وتواصلهم.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن الإسلام وضع للإنسان إطاراً أخلاقياً على ضوء معرفته بالطبيعة الإنسانية، وأنها مكونة من روح ومادة، وأن حياة الإنسان السعيدة لا تتحقق إلا بتلبية حاجاته المادية والروحية على حد سواء، حتى لا يكون أسيراً للمادة ولنوازغ الطبيعة البشرية.

## ج) الالتزام:

يعتبر الالتزام من أهم الأسس التي يقوم عليها النظام الأخلاقي في الإسلام، والالتزام في معاجم المعاني معناه الإيجاب على النفس، وقولهم التزم أحكام الله: أي أوجب على نفسه الأخذ بأحكام الإسلام، فهو الإيجاب على النفس القيام بعمل أو الامتناع عن عمل.

ومن مستلزمات الالتزام حرص المسلم على طيب مطعمه ومشربه وتغذية نفسه ومن يعول بالطيب الحلال. فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: (إن الله تعالى طيب لا يقبل إلا طيباً)، وإن الله تعالى أمر المؤمنين بما أمر به المرسلين، فقال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الرُّسُلُ كُلُّهَا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَأَعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾<sup>(١)</sup>. ثم ذكر الرجل يطيل السفر أشعث أغبر يمد يديه إلى السماء يا رب يا رب ومطعمه حرام، ومشربه حرام، وملبسه حرام ، وغذي بالحرام، فأنى يستجاب لذلك؟<sup>(٢)</sup>.

(١) سورة المؤمنون - آية ٥١ (٢) رواه مسلم

وروى عكرمة بن عمار: حدثنا الأصغر قال: قيل لسعد بن أبي وقاص: تستجاب دعوتك من بين أصحاب رسول الله ﷺ قال: ما رفعت إلى فمي لقمة إلا وأنا عالم من أين مجيئها ومن أين خرجت؟. وعن وهب بن منبه قال: من سره أن يستجيب الله دعوته فليطيب طعمته. وعن يوسف بن أسباط قال: بلغنا أن دعاء العبد يحبس عن السماوات بسوء المطعم.

#### (د) المسئولية:

لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق رفيع ما لم يتكون عنده شعور بالمسئولية، لذا كان الشعور بالمسئولية الأخلاقية أساساً من أسس الأخلاق. وتعني المسئولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره وأمام المجتمع. ومن الشروط الأساسية للمسئولية الطابع الشخصي (أو المسئولية الفردية) بمعنى أن الفرد يتحمل مسئولية عمله. والمسئولية الفردية لها مجالان: الداخلي أي النوايا، والخارجي أي السلوك. أما المجال الداخلي، فهو مسئولية الفرد عن قصده وإرادته ونواياه قال تعالى: ﴿وَأَن تَبَدُّوا مَا فِي أَنفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوا إِلَٰهَكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَعْلَمَ لِمَن يَشَاءُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾<sup>(١)</sup>. وأما المجال الخارجي، فهو السلوك المحسوس من قول أو فعل شريطة أن يحدث ذلك عن قصد واختيار: ﴿لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلَكِنْ يُؤَاخِذُكُم بِمَا عَقَدْتُمُ الْأَيْمَانَ﴾<sup>(٢)</sup>.

ولا شك أن الشريعة الإسلامية دعمت التزام الأفراد بالمبادئ الأخلاقية التي حددها الإسلام من خلال تقريرها لمجموعة من الزواج والعقوبات الأخروية والدنيوية لمن يخرج عن هذه المبادئ.

(١) سورة البقرة . آية (٢٨٤)

(٢) سورة المائدة . آية (٨٩)

## مصادر أخلاقيات الموظف

يمكن تقسيم مصادر الأخلاقيات وتحديدها فيما يلي:

**١- الذات:** وهي أول مصادر الأخلاقيات فالإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفا خاصاً عنده، وعليه فإن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه، وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص. وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.

ولذلك تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى في طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد، فهي نوع من أنواع الرقابة الداخلية يجريها الفرد على سلوكه الخاص. وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً بالنسبة للفرد السوي، أما الفرد غير السوي فإنه قد لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وبالتالي فإنه لا يشعر بوظة محاسبة الذات. وعليه فإن الفرد السوي يواجه بصرخات حادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية وتظل وخزاتها في صدره مؤلمة كلما تذكرها. يقول المصطفى ﷺ (الإثم ما حاك في النفس وكهرت أن يطلع عليه الناس)<sup>(١)</sup>. أما الفرد غير السوي فإنه يستطيع بسهولة أن يخرق القواعد والمبادئ الأخلاقية بالكذب، والخيانة، والخداع، والسرقة دون أن يتأثر ودون أن يعاني من ضميره الكثير.

**٢- الأسرة:** ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية. فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة، واحترام،

(١) رواه مسلم ، والترمذي

يظل هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه المبادئ في بيئة عملهم وفي معاملتهم للآخرين.

**٣- المؤسسات التعليمية:** تستطيع هذه المؤسسات إن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسائل في الدين والأخلاق والعلاقات العامة وأخلاقيات العمل وشرف المهنة حتى تتجح في تنمية سلوك الطالب أو الطالبة الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص.

**١- المجتمع:** إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناسقة لا بد وان ينقل أفرادها هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس على ممارستهم لوظائفهم. وإذا كانت هذه القيم تقوم على شرع الله وتعاليم دينه المتوازن، فإنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدى، ولا تراعي فرداً على حساب آخر ولا تتحيز إلى فرد دون آخر لجأه أو مكانته في المجتمع.

**٢- القيادة القدوة:** إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس الرؤوسين، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة للمصالح العامة.

**٣- تشريعات الخدمة المدنية والموارد البشرية:** إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من المصادر المهمة للأخلاقيات وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة في الاتجاه الذي تراه

يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها. ومن زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك، تعمل على تحديد واجبات ومسئوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري، فتبين ما هي الواجبات التي تفرضها الوظيفة؟ وما هي المحظورات التي يتوجب الابتعاد عنها في هذه الوظيفة؟

هذه هي أهم مصادر أخلاقيات الموظف، وسنشرح فيما يلي الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسلم، ثم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير.



## أهم أخلاقيات الموظف المسلم

يمكن إجمال أهم الأخلاق التي ينبغي على الموظف أن يتخلق بها في وظيفته بالأخلاق الآتية:

### ١ الالتزام بالأحكام الشرعية:

إن الموظف هو فرد يقوم بعمل لصالح المجتمع المسلم في تنظيم إقامة هذا المجتمع لرعاية مصالحه. والمصلحة الأولى للمجتمع الإسلامي هي الالتزام بالحكم الشرعي الذي شرعه الله سبحانه وتعالى والتأكد من تنفيذ هذا الحكم، وذلك امتثالاً لقوله سبحانه وتعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾<sup>(١)</sup>، والولاء عند أداء الوظيفة في الإسلام لا يكون للتنظيم ولا للهيئة ولا لجهة التوظيف ولا للمالك الشركة أو رئيس إدارتها أو مديرها، إنما يكون للمبدأ. وهذا يوجب على الموظف أن يبادر فوراً للتبنيه إلى مكانم الخطأ في التنظيم والمنظمة، بغض النظر عن مصدره، وفي أي مستوى إداري كان، لأن المبدأ اعظم من كل المستويات. فعن أبي رقية تميم بن أوس الداري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (الدين النصيحة) قلنا: لمن؟ قال: (لله) ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم<sup>(٢)</sup>.

### ٢ أداء العمل بدقة وإخلاص:

إن طبيعة العلاقات بين الموظف والدولة أو المنشأة الخاصة هي علاقة تعاقدية وبناء على هذه العلاقة، واستناداً إلى قوله سبحانه وتعالى ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾<sup>(٣)</sup>، فإنه يترتب على الموظف أن يؤدي العمل بأقصى الإمكانيات المتوفرة لديه وفاء بهذا العقد. كما

(٢) رواه مسلم

(١) سورة آل عمران - آية (١١٠)

يجب أن يكون الأداء مستوفياً لجميع الشروط الفنية استناداً لقوله سبحانه وتعالى ﴿وَيَقَوْمٌ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾<sup>(١)</sup>. فالأداء لا يعني فقط الإنجاز بأي شكل من الأشكال إنما يتجاوزه إلى الإنجاز بأقصى درجات الاستطاعة، مع استشعار المسؤولية أمام الله في ذلك وقد بين الرسول ﷺ ذلك بقوله في الحديث: (إن الله يحب من العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه)<sup>(٢)</sup>.

### الأمانة:

٣

يجب على الموظف أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته، وان يترفع عن كل ما ينقص من كيانه، أو يهز من ثقة الجمهور به كمثل للدولة أو للمنشأة الخاصة التي يعمل فيها، فوظيفته التي يشغلها ليست ملكاً له، بل هي تكليف لا تشريف، ولذلك يقول الرسول ﷺ لأبي ذر ناصحاً له: (يا أبا ذر إنها أمانة، وإنها حسرة وندامة إلا من أخذها بحق الله فيها)<sup>(٣)</sup>. وبناء عليه، يجب على الموظف ألا يستخدم الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة سواء له أم لأقاربه أم لمعارفه، لأن في هذا الاستخدام المصلي للوظيفة استغلالاً، والاستغلال خيانة، ويحذرنا الله سبحانه وتعالى من الخيانة فيقول ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾<sup>(٤)</sup>. وعن حذيفة بن اليمان رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، قال: حدثنا رسول الله ﷺ، حديثين قد رأيت أحدهما، وأنا أنتظر الآخر: حدثنا أن الأمانة نزلت في قلوب الرجال، ثم نزل القرآن فعلموا من القرآن، وعلموا من السنة، ثم حدثنا عن رفع الأمانة فقال: (ينام الرجل النومة فتقبض الأمانة من قلبه، فيظل أثرها مثل الوكت، ثم ينام النومة فتقبض الأمانة من قلبه، فيظل أثرها مثل أثر المجل، كجمر دحرجته على رجلك، فنفظ فتراه منتبراً وليس فيه شيء) ثم أخذ عصاه فدرجته على رجله

(٢) رواه البيهقي.

(١) سورة هود - آية (٨٥)

(٤) سورة الأنفال - آية (٢٧)

(٣) رواه مسلم

فيصبح الناس يتبايعون ، فلا يكاد أحد يؤدي الأمانة حتى يقال : إن في بني فلان رجلاً أميناً، حتى يقال للرجل: ما أجده ما أظرفه، ما أعقله! وما في قلبه متقال حبة من خردل من إيمان. ولقد أتى عليّ زمان وما أبالي أيكم بايعت؛ لئن كان مسلماً ليردنه عليّ دينه، ولئن كان نصرانياً أو يهودياً ليردنه عليّ ساعيه، وأما اليوم فما كنت أبايع منكم إلا فلاناً وفلاناً<sup>(١)</sup>.

#### ٤ إطاعة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم:

يتوجب على الموظف أن يطيع رؤساءه في الأوامر التي يصدرونها إليه، وذلك استناداً لقوله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾<sup>(٢)</sup>. وأن تكون الطاعة بالمعروف، وحتى إن كره الموظف من رئيسه شيئاً فيجب أن لا يخلط بين ذلك وبين الطاعة بالمعروف للأوامر. فعن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: (اسمعوا وأطيعوا، وإن استعمل عليكم عبد حبشي، كأن رأسه زبيبة)<sup>(٣)</sup>. وعن أبي هنيذة وائل بن حجر رضي الله عنه قال: سأل سلمة ابن يزيد الجعفي رسول الله ﷺ، فقال: يا نبي الله، أرايت إن قامت علينا أمراء يسألوننا حقهم، ويمنعوننا حقنا، فما تأمرنا؟ فأعرض عنه، ثم سأله فقال رسول الله ﷺ: (اسمعوا وأطيعوا؛ فإنما عليهم ما حملوا، وعليكم ما حملتم)<sup>(٤)</sup>.

#### ٥ عدم تضییع وقت الدوام الرسمي:

وقد يكون ذلك بالتأخر عن الحضور إلى الدوام الرسمي أو التبكير في الانصراف منه. بل قد يكون الموظف مواظباً ولكن يضيع أوقات الدوام الرسمي في عدم تكريس هذا الوقت في العمل المنتج، فيضيعه في

(١) متفق عليه.

(٢) سورة النساء - آية (٥٩) (٣) رواه البخاري (٤) رواه مسلم.

الزيارات والمعاملات والاتصالات الشخصية، وفي هذا تضييع لحقوق الناس وأوقاتهم ومصالحهم، ومن ذلك أيضاً الانصراف عن مصالح العمل والمراجعين وأصحاب المصالح، والتصل من مواجعتهم وقضاء حوائجهم. وهو ما يسمى في الشرع احتجاج الراعي عن الرعية وما يترتب عليه من تعطيل مصالحهم. وفي ذلك يقول الرسول ﷺ (من ولاه الله شيئاً من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة)<sup>(١)</sup>.

## ٦ عدم المحاباة والمحسوبية:

إن المحاباة والمحسوبية هي أولى خطوات الفساد الإداري وتضييع المصلحة العامة. فهي تقدم منفعة لبعض الناس وتفضلهم على الآخرين، وفي ذلك إخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والعدل والمساواة. ومن المحاباة أن يقرب من يرغب ومن يزين له الأعمال ويكيل له المديح والثناء، ويبعد من يقول الحق ويحرص على الخير ويدله عليه. فعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله ﷺ: (إذا أراد الله بالأمر خيراً جعل له وزير صدق، إن نسي ذكره، وإن ذكر أعانه. وإذا أراد به غير ذلك جعل له وزير سوء، إن نسي لم يذكره، وإن ذكر لم يعنه)<sup>(٢)</sup>. وعن أبي سعيد وأبي هريرة رضي الله عنهما، أن رسول الله ﷺ قال: (ما بعث الله من نبي، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه، والمعصوم من عصم الله)<sup>(٣)</sup>.

## ٧ الاستقامة:

وهي اتباع السلوك القويم دون خلل أو اعوجاج، وذلك من خلال الالتزام بما جاء في كتاب الله عز وجل، وما دلت عليه السنة النبوية الشريفة. ومما تشمله الاستقامة: اتباع الطريق القويم في معاملة

(١) رواه أبو داود والترمذي وقال الأرنؤوط: إسناده صحيح صححه الحاكم ووافقه الذهبي.

(٢) رواه أبو داود بإسناد جيد على شرط مسلم . (٣) رواه البخاري

الآخرين، وفي أداء الأعمال، والتجرد في الحكم، والأمانة في البيع والشراء والتعاملات المالية والوظيفية في شتى أشكالها. ومن أجمل الشواهد ما كان عليه السلف الصالح، فقد روي أن غلاماً لحسان بن أبي سنان كتب إليه من الأهواز: إن قصب السكر أصابته آفة فاشتر السكر فيما قبلك، فاشتره من رجل فلم يأت عليه إلا قليل فإذا فيما اشتراه ربح ثلاثين ألفاً، فأتى صاحب السكر فقال: يا هذا إن غلامي كان قد كتب إليّ فلم أعلمك فأقلني فيما اشتريت منك، فقال له الآخر: قد أعلمتني الآن وقد طيبته لك ، قال: فرجع فلم يحتمل قلبه، فأتاه فقال: يا هذا إنني لم أت هذا الأمر من قبل وجهه فأحبّ أن تستردّ هذا البيع، قال: فما زال به حتى ردّه عليه.

وكان يونس بن عبيد إذا طلب المتاع ونفق أرسل ليشتره يقول لمن يشتري له: أعلم من تشتري منه أن المتاع قد طُلب.

### الالتزام بأداب السلوك العام

يحرص الموظف المسلم على مراعاة آداب السلوك العام مع فريق عمله والمتعاملين معه والمراجعين والزبائن. ومن ذلك عدم تلويث البيئة أو الإضرار بها. والحرص على نظافة المكان الذي يعمل فيه سواء كان مصنعاً أو مكاناً لتقديم خدمة معينة للزبون: لأن النظافة عنوان الحضارة، ومظهر من مظاهر الإيمان. ومن نشر الوعي لأداب السلوك وضع عبارات توجيهية داخل المحل، مثل كتابة (ممنوع رمي النفايات، أو ممنوع التدخين، أو اترك المكان نظيفاً)، وغيرها من العبارات التي تسهم في الوعي بضرورة الاهتمام بالبيئة والصحة العامة وآداب السلوك العام.

ومن ذلك أيضاً، الالتزام بالأنظمة التي تضعها الدولة تحقيقاً لمصالح الجميع وحفظاً لحقوق الناس ومراعاة للمجتمع واهتماماً بالبيئة والممتلكات العامة. ويسعى في ممارساته بعدم الإضرار بالناس أو بالمنافسين امتثالاً لقول رسول الله ﷺ: «لا ضرر ولا ضرار»<sup>(١)</sup>.

(١) حديث حسن، رواه ابن ماجه والدارقطني

## صفات المدير المسلم

إن أخلاقيات الموظف المسلم التي ذكرت آنفاً هي مبادئ وأصول ينبغي أن يسير عليها ويراعي تطبيقها كل موظف مسلم في أي مستوى إداري سواءً كان رئيساً أو مرؤوساً، أميراً أو وزيراً، مديراً أو أجييراً. ولكن الإدارات العليا والمناصب الكبرى تزداد عليها المسؤوليات، وتتعاظم عليها الواجبات مما يزيد أهمية تحليها بالصفات الحميدة، والمبادئ الأساسية للمدير المسلم. لذا فقد أفردنا هذا الفصل للصفات الواجب أن يتحلى بها المدير المسلم. وقد أجمالناها في عشر صفات سنشرحها تباعاً في السطور التالية.

### أولاً: أن يكون حسن الخلق

إن من أهم الصفات التي ينبغي أن يتصف بها المسلم عموماً والمدير بوجه خاص هي حسن الخلق، فبالخلق الحسن يستطيع القائد أن يكسب احترام مرؤوسيه ومن ثم يقودهم لتحقيق الأهداف المنشودة وهم في حالة معنوية عالية، فلا يشعر أحدهم أنه محتقر أو مهمش أو مستصغر، أو أن تصدر منه الكلمات النابية والألقاب المحقرة لمن حوله من المرؤوسين، وإنما يعاملهم معاملة إنسانية حسنة فترتفع حالته المعنوية فيقبلون على إنجاز العمل وهم في أحسن حال.

وقد ضرب لنا رسولنا الكريم ﷺ المثل الأعلى في حسن الخلق، فوصفه ربه سبحانه وتعالى بأنه ذو خلق عظيم فيقول جل من قائل واصفاً نبيه ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>(١)</sup>. كما يقول المصطفى ﷺ عن المهمة التي بعث بها: عن مالك أنه قد بلغه أن رسول الله ﷺ قال: (بعثت لأتمم حسن الأخلاق)<sup>(٢)</sup>، ومن هنا تتضح الأهمية الكبرى لمكارم الأخلاق وحسنها .

(٢) رواه أحمد

(١) سورة القلم - آية (٤)

## ثانياً: أن يكون قدوة حسنة

يجب أن يكون المدير المسلم هو وأفعاله قدوة لمرؤوسيه كي يحتذوا بها، فلا بد وأن يكون المدير أو القائد هو أول من يطبق تعليمات العمل، فلا يأمر بشيء إلا ويكون هو أول من ينفذه، ولا ينهاى عن شيء إلا ويكون هو أول من يبتعد عنه. فقد كان قدوتنا الرسول الله ﷺ خير مثل على ذلك، فما أمر بشيء إلا كان هو أول من يعمل به وما نهى عن شيء إلا وكان أول من ينتهي عنه وفي هذا يقول المولى سبحانه وتعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾<sup>(١)</sup>. فالمدیر المسلم يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه، فلا يعقل أن ينادي بالالتزام بمواعيد العمل مثلاً وهو غير ملتزم بها، ولا يعقل أن ينادي بالعدل وهو ظالم، ولا بالإخلاص وهو غارق في تفضيل وتقديم أعماله ومصالحة الشخصية. وفي ذلك يقول الحق سبحانه وتعالى ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>(٢)</sup> كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.

## ثالثاً: أن يكون عادلاً

يجب أن يكون المدير عادلاً بين مرؤوسيه وألا يفرق بينهم في تعامله معهم، ولا يجابي مرؤوساً على حساب مرؤوس آخر فشعور المرؤوسين بعدالة رئيسهم يرفع من حالتهم المعنوية وفي نفس الوقت يمنحونه ثقتهم، أما عندما تغيب العدالة تشتعل النفوس بالغضب والكرهية وتصيد الأخطاء، واليأس من العمل. وفي ذلك يقول الرسول ﷺ في الحديث الذي رواه عوف بن مالك رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم، وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم، وتلعنونهم

(١) سورة الأحزاب - آية (٢١)

(٢) سورة الصف - الآيات (٢-٣)

ويلعنونكم) قال: قلنا يا رسول الله، أفلا تنابذهم؟ قال: (لا، ما أقاموا فيكم الصلاة، لا، ما أقاموا فيكم الصلاة)<sup>(١)</sup>. وهناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تبين ضرورة العدل، من ذلك قول المولى سبحانه وتعالى ﴿يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓيْ ءَلَّا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ۝﴾<sup>(٢)</sup>.

وعكس العدل الظلم في معاملته للمرؤسيه ولمن تحت إمرته من العمال والموظفين. ومن صور الظلم مطل الغني وحرمان الحقوق المادية كالأجور والرواتب، والحقوق المعنوية كالمراتب والترقيات والتقدير والاجازات.

والظلم ظلمات يوم القيامة. فكان معاوية رضي الله عنه يقول: إني لأستحي أن أظلم من لا يجد عليّ ناصرًا إلا الله. وقال سحنون بن سعيد: كان يزيد بن حاتم يقول: ما هبت شيئاً قط هييتي من رجل ظلمته، وأنا أعلم أن لا ناصر له إلا الله، فيقول حسبك الله، الله بيني وبينك.

وبكى علي بن الفضل يوماً، فقيل له ما يبكيك. قال أبكي على من ظلمني إذا وقف غداً بين يدي الله تعالى ولم تكن له حجة. ونادى رجل سليمان بن عبد الملك وهو على المنبر: يا سليمان اذكر يوم الأذان فنزل سليمان من على المنبر ودعا بالرجل، فقال له ما يوم الأذان فقال: قال الله تعالى: ﴿فَإِذَنْ مَّوَدَّنَ بَيْنَهُمْ أَنْ لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ﴾<sup>(٣)</sup>، قال: فما ظلمتك قال: أرض لي بمكان كذا وكذا أخذها وكيلك، فكتب إلى وكيله ادفع إليه أرضه وأرضاً مع أرضه. وروي أن سلطاناً رقم على بساطه:

(١) رواه مسلم، وقوله تصلون عليهم: تدعون لهم.

(٢) سورة المائدة - آية (٨)

(٣) سورة الأعراف - آية (٤٤)

لا تظلمن إذا ما كنت مقتدراً فالظلم مصدره يفضي إلى الندم  
تنام عيناك والمظلوم منتبه يدعو عليك وعين الله لم تنم

### رابعاً: أن يكون رحيماً

فالمدير المسلم الذي يكون رحيماً مع مرؤوسيه يحبونه ويخلصون له وكذلك ترتفع حالتهم المعنوية. وعندما يكون قادراً على توقيع عقوبة معينة على بعضهم ثم يعفو عنهم يزداد حبهم واحترامهم له. فلا يسلم شخص من الوقوع في الخطأ والتقصير، فالعفو عند المقدرة من شيم الرجال وفضائل الأعمال. قال علي كرم الله وجهه: أولى الناس بالعفو أقدروهم على العفو به. وقال رضي الله عنه: أقيلو ذوي المروءات عشراتهم، فما يعثر منهم عاثر، إلا ويده بيد الله يرفعه. وهو في ذلك يكون ممثلاً لتوجيهات القرآن الكريم حيث يقول المولى سبحانه وتعالى ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

وكان الأحنف رحمه الله تعالى: كثير العفو والحكم، وكان يقول ما آذاني أحد إلا أخذت في أمره بإحدى ثلاث: إن كان فوقي عرفت له فضله، وإن كان مثلي تفضلت عليه، وإن كان دوني أكرمت نفسي عنه. وكان مشهوراً بين الناس بالحلم وبذلك ساد عشيرته وكان يقول: وجدت الاحتمال أنصر من الرجال. وقيل له ممن تعلمت الحلم فقال: من قيس بن عاصم كنا نختلف إليه في اللحم، كما يختلف إلي الفقهاء في الفقه، ولقد حضرت عنده يوماً وقد أتوه بأخ له قد قتل ابنه، فجاءوا به مكتوفاً فقال: ذعرتم أخي أطلقوه، واحملوا إلى أم ولدي ديته، فإنها ليست من قومنا، ثم أنشأ يقول:

أقول للنفس تصبيراً وتعزية  
كلاهما خلف من فقد صاحبه  
إحدى يدي أصابتني ولم ترد  
هذا أخي حين أدعوه وذا ولدي

(١) سورة المائدة - آية (١٣)

وقيل من عادة الكريم إذا قدر غفر، وإذا رأى زلة ستر. والذي يجب على العاقل مديراً كان أو أجييراً إذا أمكنه الله تعالى أن لا يجعل العقوبة شيمته، وإن كان لا بد من الانتقام فليرفق في انتقامه إلا أن يكون حداً من حدود الله تعالى.

ومن الرحمة أن يصبر عليهم ويسعى إلى تقدمهم وتطورهم، ويسعد بترقيتهم ونجاحهم، وفتح سبل الخير لهم. فعن عائشة رضي الله عنها قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول في بيتي هذا: (اللهم من وليّ من أمر أمتي شيئاً، فاشق عليهم، فاشق عليه، ومن وليّ من أمر أمتي شيئاً، فرقق بهم، فارقق به)<sup>(١)</sup>. وهذا لا يتنافى مع أن يكون المدير حازماً جداً لا يترك مجالاً للتسيب والخمول والكسل، ويحرص على مراقبة الموظفين ومتابعتهم، وحثهم على الإنجاز والانتاجية.

### خامساً: أن يكون عفيف النفس

لا بد وأن يتصف المدير المسلم بصفة النفس فإذا كان الإداري عفيف النفس، يعفها عن الشهوات والمحرمات فما من شك أن مرؤوسيه سيقتدون به، ويعفوا أنفسهم ومن ثم تستقيم الأمور في العمل طالما أن هناك بعداً عن الشهوات. فقد جاء في الحديث: عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: (عرض علي أول ثلاثة يدخلون الجنة: الشهيد وعبد أدى حق الله وحق مواليه وفقير عفيف متعفف)<sup>(٢)</sup>.

وعن ابن عمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال: (لا تزال المسألة بأحدكم حتى يلقي الله تعالى وليس في وجهه مزعة لحم)<sup>(٣)</sup>. وعنه أن النبي ﷺ قال وهو على المنبر، وذكر الصدقة والتعفف عن المسألة: (اليد العليا خير من اليد السفلى. واليد العليا هي المنفقة، والسفلى هي السائلة)<sup>(٤)</sup>.

وقيل: ينبغي أن يكون المرء في دنياه كالمدعو إلى الوليمة إن أتته

(١) رواه مسلم (٢) رواه الترمذي (٣) متفق عليه (٤) متفق عليه

صفحه تناولها، وإن لم تأت له لم يرصدها، ولم يطلبها. وقيل الحرص ينقص من قدر الإنسان، ولا يزيد في رزقه. وقيل للإسكندر: ما سرّ الدنيا، قال الرضا بما رزقت منها. قيل: فما غمّها. قال الحرص عليها. وقال الحسن: لو رأيت الأجل ومروره، لنسيت الأمل وغروره. وقال بعضهم :

هي القناعة فالزمها تعش ملكاً      لو لم يكن منها إلا راحة البدن  
وانظر لمن ملك الدنيا بأجمعها      هل راح منها بغير القطن والكفن

### سادساً: أن لا يستبد بالرأي

يجب أن يتصف المدير المسلم وخاصة عند اتخاذ القرارات الهامة بصفة الشورى فلا يكون مستبداً برأيه وإنما عليه أن يشاور ويشيع جو المشورة التي ينادي بها الدين القويم، فإن للشورى تأثيراً كبيراً لدى المرؤوسين، وذلك في رفع حالتهم المعنوية ورضاهم ومشاركتهم، وقد نادى بها القرآن الكريم في العديد من المواضع، منها قول المولى عز وجل ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

والأحاديث النبوية التي تدعو إلى المشورة كثيرة، بل إن تطبيقاته عليه السلام مبدأ الشورى واسعة وما أدل على ذلك من قول أبي هريرة رضي الله عنه: ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم.

فعندما لا ينفرد الإداري باتخاذ القرار بل يلجأ إلى مرؤوسيه وخاصة الأمناء الأقوياء لمشاورتهم يقوى الرأي ويسدد ويكون أدعى إلى الحكمة والصواب. كما يكسب بذلك احترام من حوله من المرؤوسين، ويضمن مشاركتهم وتبنيهم للرأي، وحرصهم على نجاحه.

(١) سورة آل عمران - آية (١٥٩)

قال الحسن: الناس ثلاثة: فرجل رجل، ورجل نصف رجل، ورجل لا رجل. فأما الرجل الرجل فذو الرأي والمشورة. وأما الرجل الذي هو نصف رجل فالذي له رأي، ولا يشاور. وأما الرجل الذي ليس برجل فالذي ليس له رأي ولا يشاور.

وقال أعرابي: لا مال أوفر من العقل، ولا فقر أعظم من الجهل، ولا ظهر أقوى من المشورة. وقيل من بدأ بالاستشارة وثى بالاستشارة فحقيق أن لا يخيب رأيه.

ولمحمد الوراق:

إن اللبيب إذا تفرق أمره فَتَقَّ الأمور مناظرا ومشاورا

وأخو الجهالة يستبد برأيه فتراه يعتسف الأمور مخاطرا

**سابعاً: أن يكون نصوحاً**

يجب على المدير المسلم أن يكون نصوحاً ويكثر من إسداء النصح لمروؤوسيه إذا رغب في الإقلال من الأخطاء الممكن الوقوع بها، وبالتالي فإذا ما قلت أخطاؤهم زادت إنتاجيتهم وثقتهم بأنفسهم، وقربهم من رئيسهم، واحترامهم له، وقد حذر الرسول ﷺ كل مسؤل من حجب النصيحة عن مروؤوسيه فقد جاء في الحديث النبوي: عن معقل قال سمعت النبي ﷺ يقول: (ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة)<sup>(١)</sup>. وروي أن كسرى أنوشروان كان له معلم حسن التأديب يعلمه حتى فاق في العلوم، فضربه المعلم يوماً من غير ذنب، فأوجعه فحقد أنوشروان عليه، فلما ولي الملك قال للمعلم ما حملك على ضربي يوم كذا وكذا ظلماً فقال له: لما رأيتك ترغب في العلم، رجوت لك الملك بعد أبيك فأحبيت أن أذيقك طعم الظلم لئلا تظلم!

(١) رواه البخاري.

### ثامناً: أن يتحلى بصفة الإيثار

يجب أن يتصف المدير المسلم بصفة الإيثار ويعدم الأنانية، وألا يسعى إلى تحقيق المكاسب الشخصية من وراء اقتراحات وآراء مرؤوسيه، فإن ذلك يحبط معنوياتهم، ويفقد الثقة به، وإنما عليه إسناد الحق لأصحابه والفضل لأهله، والاعتراف للمحسنين بما أحسنوا، وذكر ذلك عند من هو أعلى منه دون أن ينسب العمل لنفسه ولم يكن هو فاعله. وألا يقدم مصلحته الشخصية على مصلحة مرؤوسيه، بل كما يحب المسلم لنفسه ينبغي أن يحب لغيره، وقد بين لنا الرسول الكريم ﷺ ذلك في الحديث الذي رواه انس عن النبي ﷺ قال: (والذي نفسي بيده لا يؤمن عبد حتى يحب لجاره أو قال لأخيه ما يحب لنفسه)<sup>(١)</sup>. ويروى أن المسور ابن مخرمة قد احتكر طعاماً كثيراً، فرأى سحاباً في الخريف فكرهه، فقال: ألا أراني كرهت ما ينفع المسلمين؟ فألى أن لا يربح فيه شيئاً، فأخبر بذلك عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقال له عمر: جزاك الله خيراً.

وكان الحجاج بن دينار قد بعث طعاماً إلى البصرة مع رجل وأمره أن يبيعه يوم يدخل بسعر يومه، فأتاه كتابه إنني قدمت البصرة فوجدت الطعام منقصاً فحبسته، فزاد الطعام فازددت فيه كذا وكذا، فكتب إليه الحجاج: إنك قد خنتنا وعملت بخلاف ما أمرناك به فإذا أتاك كتابي فتصدق بجميع ذلك الثمن ثمن الطعام على فقراء البصرة، فليتني أسلم إذا فعلت ذلك.

### تاسعاً: أن يكون ذا كفاءة وعلم

لا بد وأن يكون المدير المسلم على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلم بأحوال العمل وتفصيلاته، بل يعمل على تنمية ذلك في نفسه،

(١) رواه مسلم.

ذلك أن شعور المرؤوسين أن رئيسهم على قدر كبير من الكفاءة والعلم، سيسعدهم بالأطمئنان، وستزداد ثقتهم به وطاعتهم له، أما إن كان غير ذلك فقد يستصغرونه ويستصغرون العمل والمسئولية التي أوكل إليها. وقد بين القرآن الكريم بأن العلم والكفاءة تميز أصحابها عن غيرهم الذين لا يتمتعون بها، يقول المولى عز وجل ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمَلُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (١).

### عاشراً: أن يكون حكيماً وفطناً

لابد أن يتصف المدير المسلم بأن يكون ذكياً فطناً وحكيماً، فإذا ما أدرك المرؤوسون أن رئيسهم يتمتع بهذه الصفة زادت ثقتهم به، وزاد اهتمامهم بالعمل وحرصهم على الإلتقان والتميز والإبداع، وقد بين لنا القرآن الكريم أن الذي يتميز بالحكمة يكون قد أوتي خيراً كثيراً، يقول الحق سبحانه وتعالى ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (٢).

وحكمته وفطنته يجب أن لا تؤدي إلى غروره وتكبره على مرؤوسيه ومن حوله من العاملين. ومن الواجب أن يبتعد عن الهالة المنصبة وموقعه أياً كان في المنظمة، وأن يخفض جناحه لمرؤوسيه، وأن يعيش بينهم ومعهم بكل ود وتواضع. فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: (ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بغضاً إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله) (٣).

وقال الأحنف بن قيس: ما تكبر أحد إلا من ذلة يجدها في نفسه. ورأى رجل رجلاً يخال في مشيه فقال: جعلني الله مثلك في نفسك، ولا جعلني مثلك في نفسي. ومر بعض أولاد المهلب بن أبي صفرة بمالك بن

(١) سورة الزمر - آية (٩)

(٢) سورة البقرة - آية (٢٦٩) (٣) رواه مسلم

دينار وهو يتبختر في مشيه، فقال له مالك: يا بني لو تركت هذه الخيلاء لكان أجمل لك. فقال أو ما تعرفني. قال: أعرفك، أولك نطفة مذرة، وآخرك جيفة قذرة ، وأنت بين ذلك تحمل العذرة، فأرخى الفتى رأسه وكف عما كان عليه. وقال لا يدوم الملك مع الكبر، وحسبك من رذيلة تسلب الرياسة، والسيادة. وأعظم من ذلك أن الله تعالى حرم الجنة على المتكبرين فقال تعالى: ﴿يَسَاءَ وَمَنْ يُوتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾<sup>(١)</sup>. فقرن الكبر بالفساد. والله الهادي للعباد.



(١) سورة القصص - آية (٨٣)

## الانحراف الوظيفي

إن النفس البشرية يعترها الخطأ والنسيان، واتباع الشهوات والوقوع في الشبهات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم. ولذلك حذرنا المولى عز وجل من الوقوع في مزالق الانحراف واتباع الهوى وطريق الضلالة.

والوظيفة سواءً كانت عامة أو خاصة هي أمانة قد أوتمن عليها الموظف المسلم، ووجب عليه أن يؤدي حقها ويراعي واجباتها، لكن الواقع المشهود لحال الناس يظهر التورع البسيط والاهتمام الضعيف بحقوق الوظيفة العامة والخاصة، مما ينشأ معه أشكال الانحرافات المتعددة. ولشيوع هذه الانحرافات تقوم المؤسسات الخاصة والعامة بمناهضتها والحد منها. وقد شاع في العالم استخدام مصطلح الفساد مرادفاً لمصطلح الانحراف في التقرير والدراسات والأنظمة والممارسات. وفي هذا الفصل من هذا الكتيب نلقي الضوء على أبرز الانحرافات التي يغفل عنها الموظفون، وقد يقع في فخها الكثيرون جهلاً وغفلة واتباع هوى.

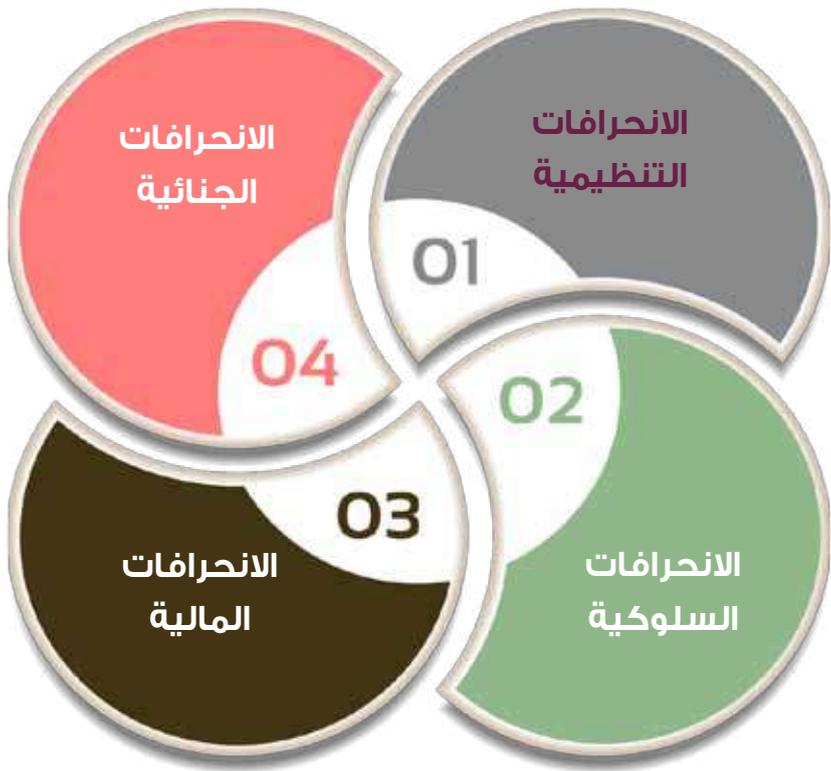
### ما هو الانحراف الوظيفي؟

يمكن تعريف الانحراف بأنه كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة. والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة.

ويتضح من هذا التعريف أن الانحراف الوظيفي قد يكون انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، أو بعضهم بالمنشأة العامة أو الخاصة، أو يكون الانحراف انتهاكاً للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض أو بعضهم بالمنشأة أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ذو السلوك المنحرف.

## أنواع الانحراف

ويمكن أن تقسم مظاهر الانحراف الوظيفي إلى أربعة أنواع هي:  
الانحرافات التنظيمية، والانحرافات السلوكية، والانحرافات المالية،  
والانحرافات الجنائية. وسنستعرضها تباعاً فيما يلي:



## المجموعة الأولى: الانحرافات التنظيمية

يقصد بالانحرافات التنظيمية تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمى وانتظامه، ومن أهمها:

### (١) عدم احترام وقت العمل:

هناك صور مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية القطاعات منها نظرة الموظف إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم قطع من الساعات وكم بقي له حتى يعود إلى منزله بصرف النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل. أو بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً لرسائله، أو مستقبلاً لزواره، أو مشغولاً بجهازه، أو أنه ينتقل من مكتب إلى مكتب، ومن إدارة إلى أخرى للحديث مع العاملين في مكان العمل لتبادل آخر الأخبار. وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة وإخفاق المنشآت.

### (٢) امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:

من أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها. ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى عدة عوامل لعل من أبرزها انخفاض الأجور التي يحصلون عليها، والتي لا تتناسب مع المجهود اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، أو بيئة العمل المحيطة، أو تفاقم المشكلات لدى الموظفين دون مواجهتها وحلها.

### ٣) التراخي:

يميل معظم الموظفين والعاملين إلى التراخي والتكاسل، ولا يحثهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى. ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر كالفصل أو الإنذار أو الخصم المادي.

### ٤) عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية، أو تمييز في الترقيات والحوافز. وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم.

### ٥) السلبية:

وهو جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة. ومن ذلك أيضاً الانعزالية، وهي عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل، وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر.

وتزداد السلبية خطورة عندما يجنح الموظف إلى إثارة الفتن وإشاعة جو المعارضة والتذمر. أو أن يقوم بتأليب الآخرين على السلبية والإضرار التدريجي بالمنظمة ومسيرتها.

## ٦) عدم تحمل المسؤولية:

قد يلجأ الموظف إلى محاولة تجنب المسؤولية ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق والمعاملات والمهام من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس للتهرب من الامضاءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية. بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي. ومن ذلك العمل على تعويم القرارات إما بلجان شكلية أو بتأخير البت فيها هروباً من المسؤولية.

## ٧) إفشاء أسرار العمل:

يقصد بهذه الظاهرة أن يقوم الموظف بإفشاء أسرار المنظمة أو الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها، فيقوم الموظف بإطلاع الموظفين على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم. فهو بهذا العمل يفقد هذه التقارير سريتها ويزيد من درجة الاحتكاك والنزاع بين الموظف ورئيسه بشأن ما كتب في هذه التقارير. أو يدلي بعض الموظفين ببيانات خاطئة أو غير مؤكدة إلى مندوبي وسائل الإعلام والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة أو قد يقوم أيضاً بعض موظفي البنوك بأن يصرح للغير برقم مدخرات أحد الأفراد، أو معلوماته المالية الخاصة، أو نحو ذلك.

## المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية

ويقصد بالانحرافات السلوكية تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

### ١) عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:

ومن هذه الأفعال على سبيل المثال ارتكاب الموظف لفعل فاضح مخل بالحياء في أماكن العمل أو خارج مكان العمل، أو استعمال المخدرات والمسكرات، أو الاستغلال أو التورط في جرائم شرفية أو أخلاقية.

## ٢) سوء استعمال السلطة:

قد يترك الموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر اختياره ما يراه محققاً للصالح العام، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية فإذا انحرف الموظف في ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة وقام بالعمل تحقيقاً لباعث آخر كان تصرفه مشوباً بغيب الانحراف في استعمال السلطة. وقد يستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة. فقد يلجأ بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم من أجل احتفاظهم بمناصبهم، فهو على استعداد لاتخاذ قرارات تعيين لمن هم أصحاب حظوة عند مسئول أكبر منه، أو يقوم المسئول باختيار الشخصية الضعيفة وليست القوية كمساعد أو نائب له حتى يمكن السيطرة عليه وبقائه في موقعه.

## ٣) المحسوبية:

ويترب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة أو الخاصة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج، وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية ووسائلها المختلفة في تشريعاتها الخاصة عند التعيين في الوظائف الحكومية وغيرها.

## ٤) الوساطة:

يلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة الندب أو النقل أو الترقية أو العلاوة أو إرضاء رئيسه عليه في العمل. ويستخدم بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح. وتعد هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات النامية، وفي عادات بعض هذه المجتمعات تنقش إلى الحد الذي تعتبر حقاً لطالبها ومن قصر في تقديمها كان مخروم المروءة!

ويخلط الناس بينها وبين الشفاعة أو الشفعة التي هي معونة على الخير ومساعدة الآخرين على قضاء حوائجهم فيما لا يضر أحداً ولا يتعدى على حق أحد .

### المجموعة الثالثة: الانحرافات المالية

ويقصد بها تلك المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات في:

(١) مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة:

تحكم كل منظمة إدارية مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتوافق مع طبيعة عملها، وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف عن اتباع مثل هذه القواعد والأحكام المالية فإنه يكون بذلك ارتكب انحرافاً يحاسب عليه إدارياً. مثال ذلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات وقواعد المزايدات والمناقصات وترسية العقود وتنظيمات الصرف، ومصارف العهد المالية، والمناقلة بين بنود الميزانية وغيرها .

(٢) مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية:

ويحدث عند عدم موافاة جهاز الرقابة المالية بالحسابات والمستندات الخاصة بالمنظمة أو عدم الرد على ملاحظاته أو مكاتباته أو ما يطلبه من بيانات بدون مبرر أو عذر مقبول مما يعوق عمل هذا الجهاز ويؤثر على فاعليته . فإن هذا يعتبر انحرافاً إدارياً يرتكبه الموظف المسئول عن ذلك .

(٣) فرض المغارم:

وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال

الموكلة إليه في فرض الإتاوات على بعض الأشخاص من أجل إنجاز الأعمال، أو استخدام القوة البشرية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

#### ٤) الإسراف في استخدام المال العام:

ويأخذ أشكالاً وصوراً مختلفة سواءً في القطاع العام أو الخاص، وأكثرها انتشاراً اتجاه أغلب القائمين على الأجهزة إلى تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل على حشد السكرتارية وأجهزة العلاقات العامة. فضلاً عن المبالغة في استخدام السيارات في الأغراض المنزلية والشخصية وإقامة الحفلات الترفيهية والإنفاق ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات أو وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع لكبار المسؤولين تملقاً ونفاقاً.

### المجموعة الرابعة: الانحرافات الجنائية

ومن أكثر صور الانحرافات الجنائية التي يمكن أن يقع بها الموظف ما يلي:

#### ١) الرشوة:

وهي داء ينتشر في كل المستويات الإدارية في القطاع العام والخاص، مما يؤدي إلى الإخلال بهيبة الوظيفة، وما يجب أن يتحلى به الأفراد من شعور بالهيبة والاحترام نحو الدولة. كما تؤدي الرشوة إلى إهدار مبدأ الخدمة العامة وخلق كبير في نمو القطاع الخاص.

ونظراً لخطورة هذه الظاهرة فقد حرم الإسلام الرشوة، فقال عز وجل ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ﴾<sup>(١)</sup>. وروي عن النبي ﷺ أنه

(١) سورة البقرة- آية (١٨٨) .

قال: (لعن الله الراشي والمرتشي)<sup>(١)</sup>، وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: من شفع شفاعاً ليرد بها حقاً، أو يدفع بها ظلماً فأهدي له فقبل، فذلك السحت. فقيل له ما كنا نرى السحت إلا الأخذ على الحكم. قال الأخذ على الحكم كفر. أما عقابها في الدنيا فقد ترك تحديده لولي الأمر يقدره لما يراعي فيه ظروف الزمان والمكان وما يحقق المصلحة العامة.

### ٢) اختلاس المال العام:

ويأخذ أشكالاً مختلفة منها قيام بعض الجباة بتحصيل أموال غير مستحقة بعضها من قبيل الرسوم أو الغرامات أو العوائد أو الضرائب. أو نهب خزينة المنشأة أو سرقة مخازنها بواسطة المسؤولين عنها، ومعالجة ذلك بقيود دفترية وتزوير توقيعات، أو قد يتم الاختلاس عن طريق تحويل جانب من المشتريات أو الممتلكات إلى ملكية خاصة. بالإضافة إلى ما سبق فقد يتم الاختلاس في صورة مبالغة بعض الموظفين في تحديد مصاريف الإقامة والانتقالات في المهام والسفريات بجانب استغلال بعض الموظفين للهواتف والبريد والسيارات والأدوات المكتبية الحكومية أو ممتلكات الشركة لأغراض شخصية بحتة.

### ٣) التزوير:

ويمثل التزوير في المحررات الرسمية اعتداء غير مباشر على سلطة الدولة والإدارة والمنشأة التي يُرتكب فيها هذا النوع من المحررات، فقد يحدث التزوير في أوراق توثيق أحد العقود، أو في محاضر الجلسات أو الحكم، أو يحدث في كشوف الترفقات، أو المشتريات أو المرتبات والمكافآت والحوافز وغيرها.

(١) رواه الخمسة إلا النسائي. وزاد أحمد (والرائش: هو الذي يمشي بينهما).

**وختاماً:** نسأل المولى أن يلهمنا الحكمة والصواب، وأن يجزل لنا الأجر والخير والثواب، وأن ينجينا من المسائلة والعقاب، وأن يجعل عملنا وقولنا وما خطت يدانا حجة لنا يوم فصل الخطاب، وأن يغفر لنا ولوالدينا يوم العرض والحساب. والله الموفق.



## المراجع

- (١) الإمام أبي زكريا يحيى النووي، رياض الصالحين، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- (٢) أبو الفرج زين الدين بن أحمد بن رجب الحنبلي، جامع العلوم والحكم، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
- (٣) أحمد الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الرياض، الطبعة الأولى ٢٠٠٤م.
- (٤) أحمد الشميمري. أخلاقيات الموظف المسلم. نشرة توعوية. جامعة الملك سعود. ١٤٢٤هـ.
- (٥) أحمد الشميمري. صفات المدير المسلم. نشرة توعوية. جامعة الملك سعود. ١٤٢٤هـ.
- (٦) أحمد محمد عبد الهادي، الإنحراف الإداري في الدول النامية، مركز الاسكندرية، ١٩٩٧م.
- (٧) أمين الساعاتي، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٥م.
- (٨) جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- (٩) عبد الحي محمد قابيل، المذاهب الأخلاقية في الإسلام، القاهرة، دار الثقافة، ١٩٨٤م.
- (١٠) عبد الله عبد الرحمن الفايز، الفكر الإداري في الإسلام، الطبعة الأولى، الرياض، سفير، ١٩٩٣م.
- (١١) فوزي حبيش، الموظف العام - حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٢م.
- (١٢) محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة المكتبة الوطنية، ١٩٩٥م.
- (١٣) محمد عبد الله البرعي، ومحمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٩٩٠م.
- (١٤) محمد عبد الله دراز، دستور الأخلاق في الإسلام، مؤسسة الرسالة، الطبعة الرابعة، ١٩٨٢م.
- (١٥) مصطفى السباعي، أخلاقنا الاجتماعية، بيروت، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧م.
- (١٦) يالجن مقداد، الاتجاه الأخلاقي في الإسلام، القاهرة، مكتبة الخابخي، ١٩٧٢م.

هذا الكتاب **يوزع مجاناً ولا يباع**. وحقوق نشره متاحة لكل من يريد التبرع بطباعته ونشره في أي وسيلة مناسبة لموضوع الكتاب، ويمكن الحصول على الإذن بذلك من المؤلف على العناوين الآتية:

البريد الإلكتروني: [alshum@yahoo.com](mailto:alshum@yahoo.com)

موقع الكتاب: [www.edarh.net](http://www.edarh.net)

بسم الله  
محمد

# أخلاقيات الموظف



9 786039 084907 >