



مختصر

# أخلاقيات الموظف

1445 هـ - 2023 م



# فهرس المحتويات

05	مقدمة
06	أخلاقيات العمل
07	مفهوم الخلق
08	أخلاقيات الموظف المسلم
13	صفات المدير المسلم
21	الانحراف (الفساد) الوظيفي
29	المراجع



جمعية ريادة الأعمال

ENTREPRENEURSHIP ASSOCIATION

لم يكن هذا المؤلف أول ما أكتبه للناس، كما لم يكن أول ما أحرص على نشره وتوزيعه على عامة المسلمين وخاصتهم. لكنني ترددت كثيرا في نشر هذا الكتيب وطبعه ما لم أتردد في غيره. وفكرت مليا 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 أمرا بمعروف ونهيا عن منكر، ودعوة للخير وإصلاحا لحال المجتمع وأفراده وتقويما 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﴾<sup>(١)</sup>. وإنني مع إلحاح بعض محسني الظن والمخلصين تقدمت إلى نشر هذا الكتيب الذي كان جهدي فيه لا يعدو عن التأليف بين أقوال المؤلفين وتقاسيماتهم، وتأطيرها ثم عرضها بما يتناسب مع الخطاب الموجه لعامة الموظفين والمديرين. وقد جعلته قليل الصفحات بسيط العبارات تشجيعاً على نشره وسرعة قراءته. كما أن هذه الطبعة هي مختصر للكتاب الأصيل (أخلاقيات الموظف) كي يسهل توزيعها بين الموظفين. وهي توزع مجاناً ولا تباع، وهي متاحة لكل من يريد طباعتها ونشرها. ويمكن أيضاً الحصول على كتاب أخلاقيات الموظف كاملاً من هذا الموقع (<https://edarah.net/>). سائلاً المولى عز وجل أن ينفع بهذا الإصدار 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)

## أخلاقيات العمل

أصبح موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد وتركيز متنامي في السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية في جميع البلدان. وأصبح انتشار المعرفة والتوعية بأخلاقيات العمل أمراً جوهرياً في المنظمات، فقد سنت الدول التشريعات الخاصة بالأخلاقيات التي يتم تقديمها مادة دراسية في الجامعات العالمية كما يتم إنشاء الأجهزة المختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري بأنواعه المختلفة. ونشأت الجمعيات المدنية المتخصصة في قواعد آداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة العامة ولوائح القيم والسلوك 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 ومسئوليته وكذلك المدير وما يستلزم الإلمام به من مسئوليات 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 التنبه والتحذير من الانحرافات والفساد الوظيفي بأشكاله المختلفة.

## مفهوم الخلق

### 0 معنى الخلق:

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 عز وجل: ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ﴾<sup>(١)</sup>. وقوله ﷺ (كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه)<sup>(٢)</sup>.

وإن 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 رضا الله سبحانه وتعالى القائل: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>(٣)</sup>. ويقول المصطفى ﷺ: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)<sup>(٤)</sup>.

وفي سنتنا المطهرة ورد عدد كثير من الأحاديث النبوية التي تحث على حسن الخلق، فقد جاء أناس إليه ﷺ 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>(٥)</sup> وروي عنه ﷺ أنه قال: ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، إن الله يكره الفاحش البذيء وإن صاحب الخلق ليبلغ به درجة صاحب الصوم والصلاة)<sup>(٦)</sup>، وسئل ﷺ أي المؤمنين أكمل إيماناً؟ قال: أحسنهم خلقاً)<sup>(٧)</sup>.

(١) سورة القلم - آية (٤).  
(٢) رواه أحمد .  
(٣) رواه البخاري .  
(٤) رواه أحمد .  
(٥) رواه الترمذي .  
(٦) سورة القلم - آية (٤).  
(٧) رواه أحمد وأحمد والدارمي .

## أهم أخلاقيات الموظف المسلم

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

### 01 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 لمالك الشركة أو رئيس إدارتها أو مديرها، إنما يكون للمبدأ. وهذا يوجب على الموظف أن يبادر فوراً للتبنيه إلى مكامن 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>.

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 صلى الله عليه وسلم: (إن الله تعالى طيب لا يقبل إلا طيباً) ، وإن الله تعالى أمر المؤمنين بما أمر به المرسلين، فقال تعالى: ﴿ يَأْتِيهَا الرُّسُلُ كُلُّوْمِنَ الطَّيِّبَاتِ وَأَعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴾<sup>(٣)</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>(٤)</sup> .

وروى عكرمة بن عمار: حدثنا الأصغر قال : قيل لسعد بن أبي وقاص

(١) سورة آل عمران - آية (١١٠)

(٢) رواه مسلم.

(٣) سورة المؤمنون - آية ٥١

(٤) رواه مسلم .

: 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.

## 02 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:

﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا وَتُوْفَىٰ بِالْعُقُودِ﴾<sup>(1)</sup> ، فإنه يترتب على الموظف أن يؤدي العمل بأقصى الإمكانيات المتوفرة لديه وفاء بهذا العقد. كما يجب أن يكون الأداء مستوفياً لجميع الشروط الفنية استناداً لقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَيَقْوَرِ أَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾<sup>(2)</sup>

. فالأداء لا يعني فقط الإنجاز بأي شكل من الأشكال إنما يتجاوزها 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>(3)</sup> .

## 03 الأمانة:

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>(4)</sup> . وبناء عليه، يجب على الموظف ألا يستخدم الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة سواء له أم لأقاربه أم لمعارفه، لان في هذا الاستخدام المصلحي للوظيفة استغلالاً، والاستغلال خيانة، ويحذرنا الله سبحانه وتعالى من الخيانة فيقول:

(1) سورة المائدة - آية (1)

(2) سورة هود - آية (85)

(3) رواه البيهقي .

(4) رواه مسلم .

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾<sup>(١)</sup>

وعن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه ، قال : حدثنا رسول الله صلى الله عليه وسلم ، 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 ، فنفط فتراه منتبهاً وليس فيه شيء ) ثم أخذ عصاه فدحرجه على رجله 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 مثقال 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 أباع منكم إلا فلاناً وفلاناً<sup>(٢)</sup> .

#### 04 إطاعة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم:

يتوجب على الموظف أن يطيع رؤساءه في الأوامر التي يصدرونها إليه، وذلك استناداً لقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْايَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾<sup>(٣)</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 صلى الله عليه وسلم: (اسمعوا وأطيعوا، وإن استعمل عليكم عبد حبشي، كأن رأسه زبيبة)<sup>(٤)</sup>. وعن أبي هنيذة وأثل بن حجر رضي الله عنهما قال: سأل سلمة ابن يزيد الجعفي رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فقال: يا نبي الله، أرأيت إن قامت علينا أمراء يسألونا حقهم، ويمنعوننا حقنا، فما تأمرنا؟ فأعرض عنه، ثم سأله فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اسمعوا وأطيعوا؛ فإنما عليهم ما حملوا، وعليكم ما حملتم)<sup>(٥)</sup> .

(١) سورة الأنفال - آية (٢٧) .

(٢) متفق عليه .

(٣) سورة النساء - آية (٥٩) .

(٤) رواه البخاري .

(٥) رواه مسلم .

## 05 عدم تضييع 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 الزيارات والمجاملات والاتصالات الشخصية، وفي هذا تضييع لحقوق الناس وأوقاتهم ومصالحهم، ومن ذلك أيضاً الانصراف عن مصالح العمل والمراجعين وأصحاب المصالح، والتتصل من مواجعتهم وقضاء حوائجهم. وهو ما يسمى في الشرع احتجاب 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>.

## 06 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 أعانته. 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 تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه، والمعصوم من عصم الله)<sup>(٣)</sup>.

## 07 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.

(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.

ومما تشمله الاستقامة: اتباع الطريق القويم في معاملة 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، فأنتى صاحب السكر فقال: يا هذا إن غلامي كان قد كتب إليّ فلم أعلمك فأقنتني فيما اشتريت منك، فقال له الآخر: قد أعلمتني الآن وقد طيبته لك، قال: فرجع فلم يحتمل قلبه، فأتاه فقال: يا هذا إنني لم آت هذا الأمر من قبل وجهه فأحب أن تستردّ هذا البيع، قال: فما زال به حتى ردّه عليه.

### 08 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 لآداب 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 صلى الله عليه وسلم: «لا ضرر ولا ضرار»<sup>(1)</sup>.

(1) 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 ﷺ: **وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ** (١). كما يقول المصطفى ﷺ عن المهمة التي بعث بها: **عن مالك أنه قد بلغه أن رسول الله ﷺ قال: ( بعثت لأتمم حسن الأخلاق )** (٢)، ومن هنا تتضح الأهمية الكبرى لمكارم الأخلاق وحسنها .

### 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 ينهى عن شيء إلا ويكون

(١) سورة القلم - آية (٤) .

(٢) رواه أحمد .

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>. فالمدبر المسلم يجب أن يكون قدوة لمرؤسيه، 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 ومصالحه الشخصية. وفي ذلك يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>(٢)</sup>

### ثالثاً: أن يكون عادلاً

يجب أن يكون المدير عادلاً بين مرؤسيه وألا يفرق بينهم في تعامله معهم، ولا يحابي 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 والكراهية وتصيد الأخطاء، واليأس من العمل. وفي ذلك يقول الرسول ﷺ في الحديث الذي رواه عوف بن مالك ؓ قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم ، وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم ، وتلعنونهم ويلعنونكم ) قال : قلنا يا رسول الله ، أفلا نتابذهم ؟ قال : ( لا ، ما أقاموا فيكم الصلاة ، لا ، ما أقاموا فيكم الصلاة )<sup>(٣)</sup> . وهناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تبين ضرورة العدل، من ذلك قول المولى سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾<sup>(٤)</sup> .

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

(١) سورة الأحزاب- آية (٢١) .

(٢) سورة الصف - آية (٣ - ٢) .

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

(٤) سورة المائدة- آية (٨) .

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 هيبتي 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 : ﴿ فَأَذَّنَ مُؤَذِّنٌ بَيْنَهُمْ أَنْ لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ ﴾<sup>(١)</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:  
لا تظلمن إذا ما كنت مقتدرًا      فالظلم مصدره يفضي إلى الندم  
تنام عيناك والمظلوم منتبه      يدعو عليك وعين الله لم تنم

#### رابعاً: أن يكون رحيماً

فالمدبر 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 أقدرهم على العفو به. وقال رضي الله عنه: أقبيلوا ذوي المروءات عثرتهم، فما يعثر منهم عاثر، إلا ويده بيد الله يرفعه. وهو في ذلك يكون ممتثلاً لتوجيهات القرآن الكريم حيث يقول المولى سبحانه وتعالى: ﴿ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَأَصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾<sup>(٢)</sup> .

وكان الأحنف رحمه الله تعالى : كثير العفو والحكم ، وكان يقول ما أذاني أحد إلا أخذت في أمره بإحدى ثلاث : إن كان فوقني عرفت له فضله ، وإن كان مثلي تفضلت عليه ، وإن كان دوني أكرمت نفسي عنه . وكان مشهوراً

(١) سورة الأعراف - آية (٤٤).

(٢) سورة المائدة- آية (١٣) .

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 الحلم ، كما يختلف إليّ 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 ديتة ، فإنها ليست من قومنا ، ثم أنشأ يقول :

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

وقيل من عادة الكريم إذا قدر غفر، وإذا رأى زلة ستر. والذي يجب على العاقل مديراً كان أو أجيراً 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، فشق عليهم، فاشقق عليه، ومن وليّ من أمر أمتي شيئاً، فرفق بهم، فارفق به) <sup>(١)</sup>. وهذا لا يتنافى مع أن يكون المدير حازماً جاداً 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 بعفة النفس فإذا كان الإداري عفيف النفس، يعفها عن الشهوات والمحرمات فما من شك أن مرؤوسيه سيقفون به، ويعفوا أنفسهم ومن ثم تستقيم الأمور في العمل طالما أن هناك بعداً عن الشبهات. 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> .

(١) رواه مسلم .

(٢) رواه الترمذي .

وعن ابن عمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال: (لا تزال المسألة بأحدكم حتى يلقي الله تعالى وليس في وجهه مزعة لحم) (١). 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) (٢). وقيل: ينبغي أن يكون المرء في دنياه كالمدعو إلى الوليمة إن أتته صحفه تناولها، وإن لم تأته 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 الرؤوسين، وذلك في رفع حالتهم المعنوية ورضاهم ومشاركتهم، وقد نادى بها القرآن الكريم في العديد من المواضع، منها قول المولى عز وجل: ﴿فَأَعْفُ عَنْهُمْ

وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَاذْهَبْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾﴾.

والأحاديث النبوية التي تدعو إلى المشورة كثيرة، بل إن تطبيقاته ﷺ لمبدأ الشورى واسعة وما أدل على ذلك من قول أبي هريرة ؓ: ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ.

فعندما لا ينفرد الإداري باتخاذ القرار بل يلجأ إلى مرؤوسيه وخاصة الأمانة 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) متفق عليه.

(٢) متفق عليه.

(٣) 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 بالاستخارة وثى بالاستشارة فحقيق أن لا يخيب رأيه.

ولمحمد الوراق:

إن اللبيب إذا تفرق أمره  
وأخو الجهالة يستبد برأيه  
فتقّ الأمور مناظرا ومشاورا  
فتراه يعتسف الأمور مخاطرا

### سابعاً: أن يكون نصحاً

يجب على المدير المسلم أن يكون نصحاً ويكثر من إسداء النصيحة لمرؤوسيه 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 مستئول من حجب النصيحة عن مرؤوسيه فقد جاء في الحديث النبوي: عن معقل قال سمعت النبي ﷺ يقول: (ما من عبد استرعه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة) <sup>(1)</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 فأحببت أن أذيقك طعم الظلم لئلا تظلم!

### ثامناً: أن يتحلى بصفة الإيثار

يجب أن يتصف المدير المسلم بصفة الإيثار وبعدم الأنانية، وألا يسعى إلى تحقيق المكاسب الشخصية من وراء اقتراحات وآراء مرؤوسيه، فإن

(1) رواه البخاري .

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 مصلحة الشخصية على مصلحة مرؤوسيه، بل كما يجب 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)** (١). ويروى أن المسور ابن مخرمة قد احتكر طعاماً كثيراً، فرأى صحاباً 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 إني 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 فتصدّق بجميع ذلك الثمن ثمن الطعام على فقراء البصرة، فليتي أسلم إذا فعلت ذلك.

### تاسعاً: أن يكون ذا كفاءة وعلم

لابد وأن يكون المدير المسلم على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلم بأحوال العمل وتفصيلاته، بل يعمل على تنمية ذلك في نفسه، ذلك أن شعور المرؤوسين أن رئيسهم على قدر كبير من الكفاءة والعلم، سيشعرهم بالاطمئنان، 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 يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾** (٢).

(١) رواه مسلم .

(٢) سورة الزمر - آية (٩) .

## عاشراً: أن يكون حكيماً وفطناً

لا بد 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 الإتقان 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﴾ (١).

وحكمته وفطنته يجب أن لا تؤدي إلى غروره وتكبره على مرؤوسيه ومن حوله من العاملين. ومن الواجب أن يبتعد عن الهالة لمنصبه 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 بعفوٍ إلا عزاً، وما تواضع أحدٌ لله إلا رفعه الله) (٢).

وقال الأحنف بن قيس: ما تكبر أحد إلا من ذلة يجدها في نفسه. ورأى رجل رجلاً يختال في مشيه فقال: جعلني الله مثلك في نفسك، ولا جعلني مثلك في نفسي. ومر بعض أولاد المهلب بن أبي صفرة بمالك بن 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: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْأَخْرَجُ نَجَعَهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ (٣). فقرن الكبر بالفساد. والله الهادي للعباد.

(١) (سورة البقرة - آية (٢٦٩)).

(٢) رواه مسلم.

(٣) سورة القصص - آية (٨٣).

## الانحراف (الفساد) الوظيفي

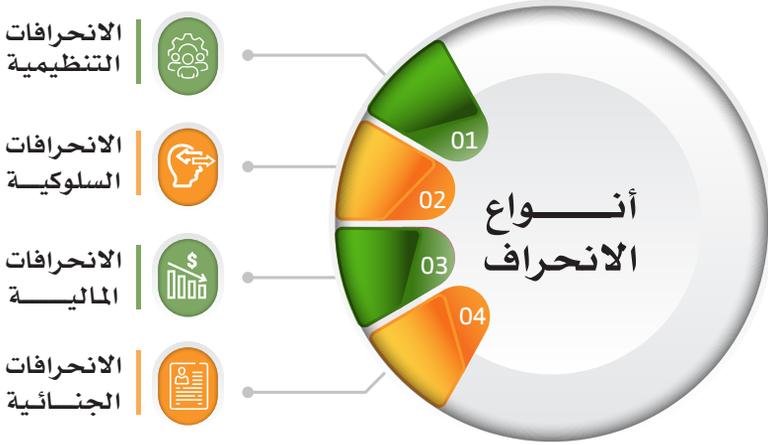
إن النفس البشرية يعترها الخطأ والنسيان، واتباع الشهوات والوقوع في الشبهات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم. ولذلك حذرنا المولى عز وجل من الوقوع في مزالق الانحراف واتباع الهوى وطريق الضلالة. والوظيفة سواءً كانت عامة أو خاصة هي أمانة قد أؤتمن عليها الموظف المسلم، ووجب عليه أن يؤدي حقها ويراعي واجباتها، 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 نقلني 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:

1

### المجموعة الأولى:

#### الانحرافات التنظيمية

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

01 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.

## 02 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 الجهود اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، أو بيئة العمل المحيطة، أو تفاقم المشكلات لدى الموظفين دون مواجهتها وحلها.

## 03 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.

## 04 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.

#### 05 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.

#### 06 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 والتوقيعات 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.

#### 07 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.

## 2

### المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية

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

#### 01 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.

#### 02 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 لباحث آخر كان تصرفه مشوباً بعيب 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.

### 03 المحسوبية:

ويترتب 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.

### 04 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 تنفّس إلى الحد الذي تعتبر حقاً لطالباها ومن قصّر في تقديمها كان مخروم المروءة !  
ويخلط الناس بينها وبين الشفاعة أو الشفاعة التي هي معونة على الخير ومساعدة الآخرين على قضاء حوائجهم فيما لا يضر أحداً ولا يتعدى على حق أحد.

## 3

### المجموعة الثالثة: الانحرافات المالية

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

#### 01 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.

### 02 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.

### 03 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.

### 04 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.

## 4

## المجموعة الرابعة: الانحرافات الجنائية

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

### 01 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 بِالْبُطْلِ﴾<sup>(١)</sup>. وروي عن النبي ﷺ أنه قال: (لعن الله الراشي والمرتشي)<sup>(٢)</sup>، وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: من شفع شفاعة ليرد بها حقاً، أو يدفع بها ظلماً فأهدى له قبله، 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.

### 02 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 المسئولين 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.

(١) سورة البقرة- آية (١٨٨).

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

### 03 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 الترقيات، أو المشتريات أو المرتبات والمكافآت والحوافز وغيرها.

**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

- 1 - الإمام أبي زكريا يحيى النووي ، رياض الصالحين ، مؤسسة الرسالة ، بيروت .
- 2 - أبو الفرج زين الدين بن أحمد بن رجب الحنبلي ، جامع العلوم والحكم ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان .
- 3 - أحمد الشميمري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، الرياض ، الطبعة الأولى ٢٠٠٤ م .
- 4 - أحمد الشميمري. أخلاقيات الموظف المسلم. نشرة توعوية. جامعة الملك سعود. ١٤٢٤هـ
- 5 - أحمد الشميمري. صفات المدير المسلم. نشرة توعوية . جامعة الملك سعود. ١٤٢٤هـ
- 6 - أحمد محمد عبد الهادي ، الإنحراف الإداري في الدول النامية ، مركز الاسكندرية ، ١٩٩٧ .
- 7 - أمين الساعاتي ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، جدة : دار الشروق ، ١٩٨٥ م .
- 8 - جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، دار ومكتبة الهلال ، الطبعة الأولى ٢٠٠٢ م .
- 9 - عبد الحي محمد قابيل ، المذاهب الأخلاقية في الإسلام ، القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٨٤ .
- 10 - عبد الله عبد الرحمن الفايز ، الفكر الإداري في الإسلام ، الطبعة الأولى ، الرياض ، سفير ، ١٩٩٣ م .
- 11 - فوزي حبيش ، الموظف العام - حقوقه وواجباته ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٢ .
- 12 - محمد عبد الفتاح باغي ، الأخلاقيات في الإدارة المكتبة الوطنية ، ١٩٩٥ .
- 13 - محمد عبد الله البرعي ، ومحمود عبد الحميد مرسي ، الإدارة في الإسلام ، جدة ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، ١٩٩٠ .
- 14 - محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق في الإسلام ، مؤسسة الرسالة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٨٢ .
- 15 - مصطفى السباعي ، أخلاقنا الاجتماعية ، بيروت ، الطبعة الخامسة ، ١٩٨٧ .
- 16 - بالجن مقداد ، الاتجاه الأخلاقي في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة الخابخي ، ١٩٧٢ .

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)

