



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة
المصدر:	مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية
الناشر:	جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي
المؤلف الرئيسي:	المزحاجي، أحمد بن داود
المجلد/العدد:	مج 9, ع 24
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1994
الشهر:	ديسمبر - رجب
الصفحات:	247 - 295
رقم MD:	104422
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	الأخلاق الإسلامية ، الإدارة العامة ، الأخلاق المهنية ، القيادة الإدارية ، الهيكل الإداري ، النظريات الإدارية ، الفكر الإداري ، الضمير ، السعادة ، العقل ، القرآن الكريم ، السنة النبوية ، التنظيم الإداري ، السلوك الإداري ، التراث الإسلامي ، العلاقات الإنسانية ، الموظفون ، مديرو الإدارات ، اتخاذ القرارات ، الاسلام و الإدارة ، المدير المسلم
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/104422">http://search.mandumah.com/Record/104422</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتياف الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

# أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة

الدكتور: أحمد بن داود المزجاجي

(تلخيص)

يقصد بالأخلاقيات: مجموعة القيم التي تفرض نمطاً معيناً من السلوك على تصرفات الفرد في المجتمع الإنساني، ودراسة هذه الأخلاقيات للمدير المسلم لها أهمية خاصة في الفكر الإداري الإسلامي. والمدير - بلا شك في ذلك - يشغل مركزاً قيادياً واضحاً في أي مستوى من مستويات الجهاز الإداري، لما يمارسه: من اختصاصات، وأعمال تنظيمية، وتنفيذية، وإشرافية، وتوجيهية. ولهذا يصبح عنصراً رئيساً من العناصر المعدة والمنفذة والمتابعة للتنظيم الإداري. وهو بهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بصورة مباشرة. وإن درجة نجاح التنظيم في أية مؤسسة عامة أو خاصة، إنما يتوقف على درجة كفاءة هذا المدير، ونوع وأسلوب الإشراف الإداري الذي يقوم به ومدى تأثير القيم الإسلامية (الأخلاقيات) على جميع تصرفاته.

وهذا البحث يتعرض للعلاقات الداخلية التي تربط المدير المسلم بمن يتعامل معهم في المنشأة، وذلك باستعراض أهم الأسس التي يقوم عليها سلوكه الوظيفي، سواء أكان ذلك مع رؤسائه أم زملائه أو مرؤوسيه في داخل الجهاز الإداري، ويبرز أهم المعايير التي تحكم ذلك مما يترتب عليه ضرورة الاهتمام بأعضاء هذا التنظيم، رؤساء ومرؤوسين، باعتبارهم أحد العوامل الرئيسة المسؤولة عن نجاح التنظيم أو فشله. .  
والله ولي التوفيق،،

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وعلى آله وصحبه الطاهرين . .

أما بعد: فإن النظريات الإدارية المعاصرة التي تعرضت للسلوك الإداري والتنظيمي للمستويات القيادية في المؤسسة الإدارية العامة، أو الخاصة، لم تخرج في مناقشتها غالباً عن حيز العوامل البيئية والفنية والتنظيمية، كمحاور رئيسة يقوم عليها النشاط الإداري، ويتأثر بها، من خلال تصرفات منسوبي المنشأة: رؤساء ومرؤوسين .

وإن اهتمام الفكر الإداري المعاصر بالأخلاق، لا يعدو أن يكون اهتماماً فلسفياً، يقوم على أساس مذاهب متعددة، حددت منبع الأخلاق. وأهمها<sup>(١)</sup>:

أولاً: يرى أنه عرف المجتمع .

الثاني: يذهب إلى أنه الضمير الإنساني .

الثالث: يزعم أنه السعادة والمنفعة .

الرابع: يعتقد أنه العقل البشري .

بينما المنبع الأساس للأخلاق في الفكر الإسلامي: هو الإسلام ذاته .

فالإنسان الذي يتكون أساساً من جسم وروح وعقل، لا بد من وجود عناصر مادية وروحية يتغذى بها: جسدياً وروحياً وفكرياً، وبما أن الإسلام لم يكن دين عبادة روحية فحسب، بل دين عبادة روحية وجسدية وفكرية، دين إيمان وعمل، وفكر مستنير . . والمؤمنون الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر كبير، ومنزلة عالية عند الله - عز وجل - في الدارين: الدنيا والآخرة .

ومن هذا المنطلق كان لا بد من الحديث في هذه الدراسة عن أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة، لأن هذا المدير في أي مستوى في الهيكل التنظيمي للمنشأة يحتل مركزاً قيادياً مهماً، يؤثر في الحياة الإدارية الكلية،

(١) جوهري - أخلاقنا - ص ١٢ .

بطاقتها: المالية، والبشرية، والفنية، وما يتمخض عن هذا النشاط من تفاعلات وإنتاج، وتعامل مع الآخرين.

إن هذه الدراسة سوف تعتمد في مناقشاتها على قاعدتي الكتاب والسنة. وقد يظهر من يعتقد في أن الآيات القرآنية جاءت لتعالج حالات محدودة في الماضي، ولا يمكن الاستدلال بها بعدئذ في غيرها من الحالات، وهذا الاعتقاد مرفوض، لأنه يعد تحجيماً للقرآن الكريم، الذي أنزله الله تعالى هدىً لعباده ونوراً إلى أن تقوم الساعة. فالحكم في الآيات عامٌّ، أخذاً بعموم نصها، وليس بخصوص السبب الذي نزلت فيه، لأن الأحكام أصلاً تناط بالظواهر، وليس بالغوص لمعرفة الخفايا والسرائر.

إن المدير الجيد يوظف التنظيم توظيفاً جيداً، من خلال ما يبعثه من روح تعاون فعّال بين الأفراد العاملين معه، يحيله إلى إنجاز هادف، باعتباره يمارس أعمالاً قيادية. كما يعتبر أحد العوامل الرئيسة للتوازن والاستقرار للمنطقة، وخاصة فيما يتعلق بالتنظيم، والأفراد، والأهداف، والتقنية، وغالباً ما يبرز نوع التنظيم المعمول به شكل القيادة، ويحدد أسلوبها. لا سيما وهي الجهة المسؤولة عن بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك عن التنفيذ والمتابعة، للتأكد من تحقيق الأهداف المناطة بهذا التنظيم.

وبناءً على ذلك فإنه أصبح من الضروري تسليط الضوء على شخص المدير المسلم، لمعرفة أهم المعايير الإسلامية التي تحكم تصرفاته، من خلال علاقته برؤسائه، ثم بزملائه من المدراء الآخرين، وكذلك بمرءوسيه من الموظفين في المنشأة، سواء أكانت حكومية أم غير حكومية، إلا أن أهمية وجود هذه المعايير في الإدارة العامة ناتجة عن الأدوار الرئيسة والخدمات المتعددة، التي تؤديها إلى جميع أفراد المجتمع، مواطنين ومقيمين. والله ولي التوفيق.

## تعريف بالمصطلحات الرئيسة في البحث :

إنه بالرغم من تداول مثل هذه المصطلحات وتعريفها في كتب التنظيم والإدارة، إلا أن الباحث يفضل أن يشرح - باختصار - أهم المصطلحات الرئيسة الواردة في البحث من وجهة نظره، وبأسلوبه الخاص، وذلك على النحو التالي:-

### (١) الأخلاقيات :

ويقصد بها: مجموعة القيم المشروعة التي يتحلى بها الشخص المسلم «المسؤول»، والتي لها تأثير واضح على السلوك العام والخاص، والمحقة للخير، والممانعة للشر، والمناصرة للحق، والمناهضة للباطل، والداعمة للعدل والإحسان، والرافضة للظلم والطغيان في المجتمع، ضمن قواعد ومعايير محددة، تحكم هذا السلوك.

### (٢) المدير :

وهو الشخص الذي يشغل منصباً إدارياً يمكنه من رئاسة مجموعة من الموظفين، والإشراف عليهم، وتقييم نشاطاتهم. واتخاذ القرارات اللازمة حيال ذلك.

### (٣) التنظيم :

وظيفة إدارية تعمل على تجميع كل النشاطات في المنشأة، وتقسيمها إلى مهام. وإنابة كل مهمة إلى الشخص المناسب، وتوضيح كل العلاقات التي تربط كل الموظفين: رؤساء ومرءوسين، بعضهم ببعض، وكذلك الأقسام والوحدات الإدارية، كما تبين علاقة المنشأة بالمتعاملين معها من الخارج: أفراداً كانوا أو مؤسسات - . وتعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة.

### (٤) المؤسسة (أو المنشأة):

هي باختصار: الإطار الذي تتم في نطاقه العملية الإدارية.. أي بمعنى

آخر: عبارة عن شكل تنظيمي، يتألف من عدة وحدات إدارية: كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، تدير شؤونها طاقةً بشرية، وماليةً وفنيةً، من أجل تحقيق هدف محدد.

### (٥) الإدارة العامة:

هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تؤدّي في داخل الوحدات الحكومية، ليس بهدف الوصول إلى أرباح، وإنما من أجل تحقيق أهداف عامة، تتمثل في الرخاء، والأمن، والنماء الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي، للجمهور.

### (٦) الإدارة العامة الإسلامية:

هي عبارة عن مجموعة النشاطات الإنسانية التي يقوم بها الوالي ومعاونوه في داخل الوحدات الحكومية، من خلال تقديم خدمة أو سلعة مباحة للرعية، بلا تمييز، شعوراً منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية، وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية، مستغلين في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة، لتحقيق أهداف عامة مشروعة، من أجل إسعاد الأمة، وتوفير الأمن، والاستقرار، والرخاء، والازدهار الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، لها.

### (٧) السلوك التنظيمي:

هو تلك التصرفات الإدارية التي تتم وفقاً لمعايير تنظيمية، موضوعة مسبقاً، بقصد الوصول إلى هدف محدد.

### (٨) الجهاز الإداري:

هو الإطار التنظيمي الذي يضم مجموعة من الوحدات الإدارية، المعدّة بشكل منظم، يكملُ بعضهما بعضاً، من أجل تحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة.

## (٩) المعيار:

وهو وحدة لقياس شيء ما: كمّاً ونوعاً، أي بمعنى آخر، الافتراض بما ينبغي توقعه من الإنسان من تصرف معين، في أمر محدد. ويقصد به هنا القاعدة التي تملي على الشخص شكلاً مميزاً من التصرفات، فكراً، أو قولاً، أو سلوكاً.

## أهمية البحث:

إن أهمية البحث تبرز في حاجة المجتمعات الإسلامية المعاصرة إلى مثل هذه الأبحاث للأسباب الآتية:-

- ١ - الوصول إلى نتائج معينة، تبين الإطار السلوكي العام للمدير المسلم أثناء قيامه بنشاطه الإداري، في المؤسسة الحكومية بصفة خاصة، وغير الحكومية بصفة عامة.
- ٢ - التعرف على أهمية دراسة الأخلاق الإسلامية، بالنسبة للمدير، وللمنظمة، وللمجتمع.
- ٣ - تعزيز ثقة المسلم في متانة دينه، وخصوبة تراثه الإسلامي في مجال الإدارة.
- ٤ - توفير رصيد من المعرفة، قد تفتقده بعض المراجع العربية المتاحة، فضلاً عن المراجع الغربية،
- ٥ - إتاحة هذا الرصيد العلمي لمن يريد أن يطالع على الإدارة الإسلامية، أو يمارسها فعلاً.

## أهداف البحث:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١ - توضيح الإطار العلمي لمفهوم الأخلاقيات الإسلامية.

٢ - إبراز أهم الصفات العملية للمدير المسلم فيما يختص بعلاقته مع رؤسائه المدراء.

٣ - دراسة الصفات العملية المهمة الواجب توافرها في المدير المسلم أثناء تعامله مع مرؤوسه من الموظفين.

٤ - الخروج من هذه الدراسة بمعلومات قد تتيح المشاركة في تكوين مادة علمية في مجال الإدارة الإسلامية، التي تهتم بطلبة العلوم الإدارية بصفة خاصة، والقارئ المسلم بصفة عامة.

### منهج البحث:

في مثل هذه الأبحاث النظرية التي يغلب عليها طابع الوثائق التاريخية، يلجأ الباحث عادة إلى المنهج التاريخي، حيث يسعى إلى تقصي الأحداث والوقائع الصحيحة، ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك من خلال كتب التراث، ثم القيام بدراستها وتحليلها، بهدف الوصول إلى تفسير إسلامي للمفاهيم الإدارية والتنظيمية، وربطها بالسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل المدير المسلم، أثناء تعامله مع رؤسائه، أو زملائه (أنداده)، أو مرؤوسيه، من الموظفين بالمنشأة الإدارية، المعنية في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية، وسيتم ذلك من خلال فحص فرضيات البحث فحصاً دقيقاً. كما سيتمخض عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج، يمكن اعتبارها توصيات، وذلك في نهاية البحث.

### فرضيات البحث:

من أجل إنجاز هذا البحث بأسلوب علمي لا بد من استعراض الفرضيات، ثم استخدام المنهج التاريخي المذكور أعلاه، من أجل فحص كل فرضية على حدة، علماً بأن الفرضية يمكن صياغتها بالإثبات، أو النفي، أو الاستفهام، بشرط أن يكون لها متغيران: مستقل: وهو المعيار السلوكي



للمدير، وتابع: وهو علاقته مع الأطراف المعنية المحددة في البحث. وهذه الفرضيات كالتالي:-

- ١ - هل توجد معايير علمية تحكم علاقة المدير المسلم برؤسائه؟
- ٢ - هل توجد معايير عملية تحكم علاقة المدير المسلم بزملائه من المدراء؟
- ٣ - هل توجد معايير عملية تحكم علاقة المدير المسلم بمرؤوسيه من الموظفين؟

### حدود البحث:

نظراً لكون هذا البحث ذا طابع نظري بحت، فإن الدراسة لن تتطرق إلى متغيرات مستقلة أخرى، مثل اختلاف شخصيات المدراء، ومكوناتهم الجسدية، ومستوياتهم العلمية، وخبراتهم، وغيرها، لأن هذا يتطلب بحثاً ميدانياً لا علاقة له إطلاقاً بهذه الدراسة. ولهذا فإن هذه الدراسة تتعرض للمعايير الأخلاقية التي تتحكم في سلوك المدير المسلم، الذي يفترضه فيه قدر كاف من المهارات، للقيام بأعباء عمله على الوجه المطلوب.

### أدبيات البحث:

الأخلاق ركنية أساسية لسعادة الإنسان، فلا خلاق لمجتمع بلا أخلاق.. بل لا فلاح ولا صلاح له. وقد عني الإسلام بهذا الجانب المهم، وجعله السبيل الأمثل إلى: التعامل القائم على التكافل، والتراحم، والألفة، والوثام، والسلام بين الأفراد، والجماعات.. والله سبحانه وتعالى حينما ذكر نبيه المصطفى - عليه الصلاة والسلام - وعلى آله - في كتابه الكريم لم يمتدح فيه أرومته أو هيئته، وإنما أثنى على تصرفاته وخصاله (الأخلاق) قائلاً:

﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ۝﴾ من سورة القلم: الآية ٤.

فيقول الدكتور الغفيلي:-

(فكما أن الإسلام - بجانب اهتمامه بالجدارة والكفاءة في أداء العمل - اهتم بأخلاق الفرد وسلوكه، حيث اعتبر الأمانة الركن الثاني في إسناد التكليف إلى الأفراد، وهذا يبين بأن الإدارة الإسلامية تربط بين الفرد كعنصر منتج في العمل، وبين سلوكه وبيئته في المجتمع، بحيث أن الفرد المستقيم الملتزم بالقيم والأخلاق الدينية سوف يؤدي العمل بكفاءة وأمانة، بخلاف الفرد المفرط في أمانته)<sup>(١)</sup>.

إن قول الدكتور الغفيلي: بأن الأمانة تعتبر الركن الثاني في إسناد التكليف إلى الأفراد، هو تحيز واضح للأمانة بلا مبرر، وهو قول ليس على إطلاقه، إذ أن التكليف فرض على كل مسلم بالغ عاقل. فأحياناً تحتل الأمانة الركن الأول وبخاصة في النواحي المالية الواردة في قوله تعالى: ﴿إِنِّي حَفِظْتُ عَلَىٰ عِلْمٍ﴾ من سورة يوسف: من الآية ٥٥، والتي اتصف بها نبي الله يوسف - عليه السلام - تعتبر من منظومة الأخلاق السلوكية اللازمة لكل من يشغل مركزاً قيادياً - كالمدير مثلاً.

ويقول المصطفى - عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه - في ذلك: ﴿إِنْ خِيَارَكُمْ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا﴾<sup>(٢)</sup>.

﴿مَا شَيْءٌ أَثْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ خَلْقٍ حَسَنٍ، وَإِنَّ اللَّهَ لَيَبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبَدِيءَ﴾<sup>(٣)</sup>.

إن الجانب التعبدي والمتمثل في مخافة الله عز وجل في الإدارة الإسلامية يملئ على الشخص المسؤول (المدير المسلم) طابعاً مميزاً من السلوك الإداري في كل تصرفاته الكبيرة والصغيرة، فما وَقَرَ في القلب يُصَدِّقُهُ العمل، وبهذا يكون المسلم عابداً عاملاً. (إذن فهو لديه خلفية أخلاقية إسلامية، وهي التي توجه سلوكه داخل المنظمة الإدارية، وهنا يرتبط سلوكه

(١) الغفيلي - نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة - ص ١٦.

(٢) البخاري - صحيح البخاري - ج ٨ - كتاب الأدب - باب حسن الخلق - ٢٤ - حديث رقم ٦٣.

(٣) الترمذي، صحيح الترمذي - ج ٨ - كتاب البر والصلة - باب ما جاء في حسن الخلق - ص ١٦٧.

داخل المنظمة بسلوكه خارجها، وهو سلوك واحد، ملتزم بأوامر الله، واجتنب نواهيه، في أي موقع يجد نفسه فيه<sup>(١)</sup>.

ولقد اكتسبت الأخلاق الإسلامية اهتمام عدد كبير من الكتاب المتقدمين والمتأخرين، ممن كتبوا في الإدارة والسياسة. ومن أبرزهم: أبو نصر الفارابي (٢٥٩هـ - ٣٣٩هـ)، الذي تعرض للصفات الطبيعية، والصفات المكتسبة، التي ينبغي توافرها في شخص القائد (المدير) في كتاب آراء أهل المدينة الفاضلة<sup>(٢)</sup>.

وكذلك الفقيه والسياسي علي الماوردي (٣٧٠هـ - ٤٥٠هـ)، الذي ذكر صفات خَلْقِيَّة وخُلُقِيَّة يشترط توافرها فيمن يحتل منصباً قيادياً، منها: العدالة على شروطها الجامعة، والعلم، وسلامة الحواس: كالسمع، والبصر، واللسان، ليصحَّ معها مباشرة ما يدرك بها، وسلامة الأعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة، وسرعة النهوض، والرأي السديد، والشجاعة...<sup>(٣)</sup> وللماوردي كتاب آخر هو: «أدب الدنيا والدين» الذي عرض فيه أهم الصفات السلوكية التعبدية، مرتكزاً في ذلك على الكتاب والسنة، ومستأنساً في نفس الوقت بالأمثال والمواعظ والحكم من الأدب العربي، شعراً ونثراً<sup>(٤)</sup>، وله أيضاً كتاب «التحفة الملوكية في الآداب السياسية» أشار فيه إلى بيان ما يجب وما يتعين على ولاة الأمور العمل به<sup>(٥)</sup>.

كم نوّه أبو حامد الغزالي (٤٥٠هـ - ٥٠٥هـ) في بيان أمهات الفضائل التي جمعها في أربعة أشكال، تشتمل شُعبها وأنواعها، وهي: الحكمة، والشجاعة، والنصفَةُ، والعدالة<sup>(٦)</sup>.

(١) أبو سن - الإدارة في الإسلام - ص ١٧٣.

(٢) عبدالهادي - الفكر الإداري الإسلامي والمقارن - ص ص ٢٢٦ - ٢٢٧.

(٣) الماوردي - الأحكام السلطانية والولايات الدينية - ص ٦.

(٤) الماوردي - أدب الدنيا والدين - ط ٣ - ص ١٢.

(٥) الماوردي - التحفة الملوكية في الآداب السياسية - تحقيق فؤاد عبدالمنعم - ص ٨٩.

(٦) الغزالي - ميزان العمل - ص ٢٦٤.

وفي نفس الوقت لخص الأستاذ الدكتور عبدالهادي أصول العدل والإنصاف العشرة التي أوردتها الغزالي، مشفوعة بالأحاديث النبوية، وأقوال الحكماء، وهي في مجموعها تعكس متطلبات القيادة الرشيدة، التي تفيض فيها الكتابات المعاصرة<sup>(١)</sup>.

وإنه لمن باب الإنصاف الإشارة إلى بعض الدراسات لظاهرة أهمية القيم الإدارية في المجتمعات غير المسلمة، والحاجة إليها، وذلك في الغرب، سواء أكان في القطاع الحكومي، أم القطاع الخاص. وعلى أثر ذلك انطلقت نداءات متكررة في حقب زمنية متوالية بضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية للرؤساء والمدراء. في المستويات القيادية، ومن ثم الموظفين. ومن أهم الدراسات التي ظهرت في هذا الصدد: كتاب يسمى بـ «أسس ميتافيزيقا الأخلاق» للمفكر الألماني أمانويل كانت (١٧٤٩ - ١٧٩٩م)، الذي يقول: «.. في مادة الأخلاق: يمكن للعقل البشري أن يصل - في يسر - في أعم مجال للفهم المشترك، إلى أرفع درجة من الدقة والكمال»<sup>(٢)</sup>.

كما أسهمت مؤلفات الأستاذ فريدمان في طرح مشكلات العلاقات الاجتماعية في العمل على الناس.. وهو مُستَهَلِّ تفكيرٍ متعمقٍ في العلاقات الناشئة عن العمل، فأبرز الأسس الأخلاقية للسلوك الاقتصادي في المجتمعات الصناعية<sup>(٣)</sup>، وتحدث العالم الفرنسي البرت باييه عن «الأخلاق العلمية»، و «فكرة الخير»، و«دفاع عن العلم»، واشتغل بتدريس علم الأخلاق بجامعة السربون، في ١٩٣٢<sup>(٤)</sup>. وأشار هنري برجسون في كتابه «منبع الأخلاق والدين» إلى الإلزام الأخلاقي، وقسم الدين إلى دين سكوني، ودين حركي، معتبراً الإنسان هو المنبع الأساس للأخلاق، نافياً بذلك أن ثمة تضامناً بين الدين والأخلاق<sup>(٥)</sup>.

(١) عبدالهادي - الفكر الإداري الإسلامي والمقارن - ص ص ٢١٩ - ٢٢١.

(٢) كانت - أسس ميتافيزيقيا الأخلاق - ترجمة: محمد فتحي الشنيطي - ط ٢ - ص ٤٥.

(٣) سلين - الأخلاق والحياة الاقتصادية - ترجمة: عادل العوا - ط ١ - ص ١١.

(٤) باييه - دفاع عن العلم - ترجمة: عثمان أمين - ص ص ١٢ - ١٣.

(٥) برجسون - منبع الأخلاق والدين - ترجمة عبدالله عبدالدائم - ص ٢١٩.

ويقول أندريه كرسون: إنه دب شك عميق بين صفوف بعض الفلاسفة في الطريقة التي تفهم بها الأخلاق.. أي تعاليم المسيحية، وذلك لأسباب<sup>(١)</sup>:-

١ - تناقض النصوص الدينية من خلال تفسيرها تفسيراً مستقلاً، غير خاضع للسلطة الدينية القائمة.

٢ - تناقض الفلسفة المشيئة على الدين.

٣ - تقرير الطابع الاجتماعي للأخلاق.

٤ - سلوك رجال الكنيسة الذي كان مشوباً بجدال حول المسائل الإلهية الأخلاقية.

وامتداداً لذلك جاء كتاب «الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية» للمفكر ماكس فيبر، الذي يؤكد فيه أن الروح الرأسمالية وإنجازاتها في الغرب مدينة للأخلاق اليهودية - المسيحية. وإن القبول الواعي لهذه القواعد والأخلاقية يعتبر شرطاً لوجود الرأسمالية.

ويمكن الاستنتاج من ذلك بأن هذه الكتب والدراسات في الأخلاق لم تقنع المدراء ومنسوبي المؤسسة - في الإدارة العامة أو الخاصة - بأن تراثهم الأخلاقي قادر على تزويدهم بالمعايير الأخلاقية الثابتة، للتعامل مع كافة المستويات في الهرم الإداري، أو مع الجمهور، ما حدا بهم إلى البحث المستمر عن معايير أخلاقية أخرى تناسب ظروفهم وأمزجتهم. وهذا دليل على أن القاعدة الأخلاقية في الغرب لكل القيم التي تحكم السلوك الإداري هشة، لأن الأساس هش أصلاً - كما سيأتي شرحه -، ونتيجة لذلك «فهناك الكثير من الدراسات العلمية الموثقة والتي تدور حول

(١) كرسون - المشكلة الأخلاقية والفلاسفة - ترجمة: عبدالحليم محمود وأبو بكر ذكري - ط ٢ - ص ١٢٢ - ١٦٨.

موضوع الأخلاقيات في الغرب، وقد توصل البحث العلمي في مجال العمل إلى ثلاث نقاط مهمة للمدراء<sup>(١)</sup>:

١ - صعوبة الضغوط الآتية من أعلى، والتي تجبر المرؤوسين على الموافقة على وجهات نظر تختلف عن وجهات نظرهم، وعلى توقيع وثائق مزورة، وغض النظر عن تجاوزات رؤسائهم، وماشابه ذلك.

٢ - تفاوت الإدراك الحسي بين الفرد والآخرين، أي أن المديرين يرون أنفسهم أكثر أخلاقاً وتمسكاً بالآداب من موظفيهم، وهذا يسهل عليهم تبرير أخطائهم وانحرافهم.

٣ - الانزعاج من الغموض الذي لا يمكنهم من معرفة الحلال والحرام باقتناع، مما ينتج عنه الوقوع في مشكلات أخلاقية وأدبية في مجالات أعمالهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه اشتهر عند الباحثين الغربيين بأن قوانين الأخلاق الفلسفية تختلف اختلافاً بيئياً عن قوانين الأخلاق الدينية، وأن هذا الاختلاف بينهما يبدو من وجوه شتى، وذلك من حيث موضوعهما. أي نوع العلاقات التي ينظمها كل منهما، ومن حيث الواضع لهما. أي السلطة التي يصدر عنها الأمر الأخلاقي، ومن حيث أساس التشريع. أي الأسباب التي يستند إليها، ومن حيث بواعث العمل وأهدافه وجزاءاته المقررة في كل منهما<sup>(٢)</sup>.

ويقول الدكتور حلمي: إنه سبق لابن تيمية أن تنبه إلى خُلُو نظريات فلاسفة اليونان الأخلاقية من الإلزام، إذ تبين له من دراستها أن مذكروه من العمل متعلّق بالندب. أي ليس واجباً ملزماً. وكذلك لوحظ أن النظريات الأخلاقية في الغرب تنكر الحياة الآخرة التي تعقب الحياة الدنيا، وهذا الإنكار

(١) فيبر - الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية - ترجمة: أبو بكر باقادر وأكرم طاشكندي - ص ص ٨٥ - ١٠٨.

(٢) البرعي وآخر - الإدارة في التراث الإسلامي - ج١ - ص ١٧٦.

(٣) دراز - دراسات إسلامية في العلاقات الاجتماعية والدولية - ص ١١١.

يجعل قانون الأخلاق ومسؤولية الإنسان عن أفعاله في أزمة حقيقية، لأن علم الأخلاق القائم على العقيدة يتجه بالإنسان إلى الله عز وجل، مؤمناً بالحياة الآخرة، بما فيها من الثواب أو العقاب<sup>(١)</sup>.

إن أساس الإيمان بالحياة الآخرة في الاتجاه الإسلامي للأخلاق من أهم الأسس التي يشيد عليها البناء الأخلاقي، وعملية الالتزام به، فبدونه تفقد الأخلاق قدسيته وتأثيرها القوي في الإنسان. (وليس هذا أساساً للسلوك الأخلاقي فقط، بل إنه أساس للحياة، إذ لا معنى للحياة - في الحقيقة - دون وجود هذا الأساس، ودون الاعتماد عليه)<sup>(٢)</sup>.

وإنه من بين مبدأي الإلزام والجزاء تنشأ المسؤولية الأخلاقية عند الإنسان، وذلك من خلال الشعور بتشريفه بخلافة الله في الأرض، وتكليفه بعمارتها. فمن بين التشريف والتكليف تنبع المسؤولية<sup>(٣)</sup>.

وأخيراً يمكن التأكيد في هذه الفقرة من البحث: بأن القيم الإسلامية في مجموعها الأخلاقي، تقوم على أساس قوي، وقاعدة صلبة، وهما: القرآن الكريم، الذي تكفل الله بحفظه، والسنة النبوية المطهرة. فهي - إذاً - مطلقة ثابتة، والتغير قد يصيب الناس، ولن يصيب القيم في ذاتها، بعكس العقائد والأديان الباطلة، والأنظمة الوضعية، والعلمانية، حيث تتغير القيم فيها تبعاً لتغير الناس، ومن ثم ليس لديهم مقياس ثابت للصالح والفساد، ولا قيم ثابتة للخير والشر، ولا ميزان ثابت دائم للعدل والظلم. وهكذا<sup>(٤)</sup>. فالقيم الواردة نصاً، والناجمة من العقيدة الإسلامية الصحيحة: هي الثابتة والمستمرة على مر العصور، وأما ما يجتهد به المجتهدون ويقرّه المجتمع المسلم من: معايير سياسية، وإدارية، واقتصادية، واجتماعية، وتربوية، تحقيقاً لأهدافه، وحفاظاً على مصالحه، فإنها تكون عرضة للتبديل والتجديد، والتفاعل مع المتغيرات

(١) حلمي - الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام - ص ١١٧ - ١٢٠ (بتصرف).

(٢) يالجن - الاتجاه الأخلاقي في الإسلام - ص ١٢١.

(٣) الفاوي - الأخلاق : دراسة فلسفية دينية - ص ٥١.

(٤) دسوقي - مقومات المجتمع المسلم - ص ٧٩.

المحيطة بها، لأنها تعتبر مصالح مرسلة، وحيثما كانت المصلحة فثم شرع الله.

ولهذا فإن العدل والحق والخير، والمساواة، والتعاون، وحسن الخلق، والإحسان والصبر، والتقوى والصدق، وما شابه ذلك، تعتبر من المعايير الأخلاقية الثابتة في الإدارة الإسلامية، وهي واجب ديني على كل مسلم ومسلمة. فإذا كان الأمر كذلك على عامة الناس في المجتمع المسلم، فإنه من باب أولى أن يتسمك بها أولو الأمر، وذوو الرياسة والسيادة، على مختلف المستويات الإدارية. وهذا ماسوف يتم مناقشته في الفقرات التالية من البحث.



## الفرضية الأولى

هل توجد معايير عملية تحكم علاقة المدير المسلم برؤسائه؟  
من المسلمات البديهية أن توجد علاقة بين المدير - عندما يكون  
مرؤوساً - ورؤسائه. ومن خلال هذه الدراسة يمكن التعرف على أهم المعايير  
التي تحكم هذه العلاقة، وهي على النحو الآتي:

### ١ - الاحترام والتوقير :

ويعني: التزام الأدب، وحسن الكلام في اختيار الألفاظ المهذبة عند  
مخاطبة رئيسه، أو التحدث إليه، توقيراً له، وقد ورد في ذلك قوله - عليه  
الصلاة والسلام - وعلى آله وصحبه:

«من لم يرحم صغيرنا، ويعرف حق كبيرنا، فليس منا»<sup>(١)</sup>.

وإنه وإن كان هذا الحديث الشريف - في مظهره - يشير إلى عامل  
السن، إلا أنه في جوهره يحمل فضيلة يمكن أن تنسحب أيضاً على الكبير:  
علماً، ومكانةً، وفضلاً، حتى تكون علاقة الرئيس والمرؤوس - مع بعضهما  
- قائمة على ركيزة أخلاقية قوية، هي الاحترام والرحمة في آن واحد. فتوقير  
الكبير سناً أو علماً، أو منصباً، مطلبٌ مهمٌ في دور العلاقات الإنسانية بين  
الأفراد، إذ يشعر الشخص الكبير بأنه يحتل مكانه الطبيعي في المجتمع، سواء  
أكان هذا المجتمع صغيراً، كالأسرة، أم كبيراً، كالمؤسسة. كما يفترض فيه  
أن يعطف على من دونه من الرعية، سواء أكانوا موظفين أم غيرهم، وإن من  
أهم الصفات الأساسية الفاضلة للمجتمع المسلم: أن يرحم الكبير الصغير،  
ويعطف عليه، ويوقر الصغير الكبير، ويعرف حقه، تفاهماً متبادلاً بين  
الطرفين، بما يشيع الود بينهم، والتعاون على البر والتقوى، من أجل حياة

(١) السجستاني - سنن أبي داود - ج٥ - كتاب الأدب - باب في الرحمة - ص ٢٣٢ - ٢٣٣ - رقم  
الحديث ٤٩٤٣.

أفضل، وتحقيقاً لمصلحة الأفراد والجماعات في المجتمع. ويروي ابن طاووس، عن أبيه، أنه قال: من السنة: أن يوقَّر أربعة: العالم، وذو الشيبة، والسلطان، والوالد<sup>(١)</sup>. كما أن عدم رفع صوته فوق صوت رئيسه وعدم مقاطعته أثناء حديثه، دونما استئذان هو مظهر من مظاهر الاحترام.

## ٢ - السمع والطاعة:

وهي تعني استجابة المدير لأوامر رئيسه، واتباع تعليماته قولاً وفعلاً. وقد أمر الحق تبارك وتعالى بذلك حينما قال:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾. من سورة النساء: من الآية ٥٩.

والطاعة مهمة جداً، إذ يتوقف على سريانها استمرار العمل الإداري، ومصداقها التنفيذ. ولكن الطاعة في مفهوم الفكر الإداري الإسلامي مقيدة، وليست مطلقة، إذ لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، حيث يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه:

«السمع والطاعة على المرء المسلم، فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية. فإذا أمر بمعصية فلا سمع، ولا طاعة»<sup>(٢)</sup>.

إذن هذا الحديث يتناول قضية سلوكية مهمة، وهي: حث المدير المسلم (المرووس) على طاعة رئيسه في كل ما يتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية، وعدم طاعته فيما عدا ذلك. أي (لا يجوز للموظف عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات الأمور بتنفيذها بحجة مخالفتها لنصوص الشريعة في زعمه، لأن التعليمات قد لا تكون مرغوبة من الجميع، ولذا فإن هوى النفس لا يمكن اعتباره ميزاناً للطاعة، فما أحب الموظف سارع إلى طاعته، وما كرهه تباطأ في طاعته، أو عصاه، لكن المقياس بعدم الطاعة: هو ما كان أمراً

(١) الحنبلي - الآداب الشرعية والمنح المرعية - ج ١ - ص ٢٥٦.

(٢) البخاري - صحيح البخاري - ج ٩ - كتاب الأحكام - باب السمع والطاعة - ص ١١٣ - حديث رقم

لمعصية الله، بحيث يخالف تعاليم الدين الصريحة، والتي يجب عملها من جميع أفراد المسلمين، بحكم ارتباطها المباشر بحياتهم اليومية<sup>(١)</sup>.  
كما أن من مظاهر الطاعة: عدم تجاوز المدير لرئيسه، إلى رئيس أعلى بدون علمه، لضمان أكبر قدر من الانضباط الإداري.

### ٣ - المحافظة على أسرار المؤسسة:

من طبيعة الأعمال الإدارية أن تعقد لقاءات واجتماعات، طارئة، أو دورية، بين المسؤولين في مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، وتدور مناقشات حول العديد من القضايا، منها ماهو عام، ومنها ما يتعلق بالاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وسياستها المستقبلية، ومواقفها من بعض الظواهر السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، التي تكون ذات طابع سري، ومحدد بقرار. ويقول الماوردي في المحافظة على الأسرار: إن كتمان الأسرار من أقوى أسباب النجاح، وأدوم لأحوال الصلاح<sup>(٢)</sup>.

فالواجب على المدير أن لا ييوح بأسرار المداومات والمحادثات التي يعقدها مع رؤسائه، إلا إذا طلب منه غير ذلك، حتى لا يحدث بلبلة في أوساط مرؤوسيه. والأمثلة على ذلك كثيرة. منها: لو افترض وجود وظيفة شاغرة، أو وظيفتين شاغرتين في الكلية (مثلاً)، وأعلن عنها، فتقدم لها خمسة أشخاص من الخريجين، فإنه في حالة الاجتماعات من أجل اختيار الشخصين المناسبين لشغل هاتين الوظيفتين، ينبغي التأكد من عدم تسرب المعلومات الخاصة بالاختيار إلى خارج أسوار الاجتماع الخاص بالموضوع، والمدير يكون عندئذ مسؤولاً مسؤولية تامة عن سرية هذا الأمر، خشية أن يسمع أحد المتقدمين عن عدم اختياره، وتفضيل شخص آخر مكانه، عندها يحتمل حدوث مشاكل، منها:

\* أن يتخذ الشخص موقفاً عدائياً ضد الأعضاء المجتمعين، أو أحدهم،

(١) المزيد - كسب الموظفين - ص ص ٢٢٥-٢٢٦.

(٢) الماوردي - أدب الدنيا والدين - ص ٢٩٥.

عاجلاً، أو آجلاً.

\* أن يسعى بسرعة في البحث عن من يتوسط له في إدراج اسمه مرة أخرى، مما يوقع أعضاء الاجتماع في حرج مع الآخرين.  
\* أن يذيع نوعاً من المعلومات المشوهة، فيشير بها نوعاً من البلبلة، قد تمس سمعة المسؤولين، أو أحدهم.

ويمكن أن ينسحب هذا المثال على بقية الحالات الإدارية المتعلقة بالحاجة إلى وظائف جديدة، أو ترقية، أو علاوات، أو مكافآت، أو ترشيح لمهمة معينة، أو تسريح بعض الموظفين، أو ما شابه ذلك. فكل هذه الأمور تحكمها ظروف معينة، وعندها يصبح من الضروري على المدير أن يحافظ على أسرار المؤسسة المتمثلة في السياسة الخاصة، والاجتماعات والمناقشات، الطارئة، أو الدورية، وذلك في الأمور التي تحددها قرارات معينة، إما بصفة مؤقتة، أو دائمة، حرصاً على المصلحة العامة. ويروى أن الرسول - ﷺ -، وعلى آله وصحبه، قال:

«استعينوا على إنجاح الحوائج بالكتمان، فإن كل ذي نعمة محسود.»<sup>(١)</sup> «من سمع من رجل حديثاً لا يشتهي أن يذكر عنه فهو أمانة، وإن لم يستكتمه»<sup>(٢)</sup>.

كما نبه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه أحد أمرائه في العراق - هو أبو عبيدة بن مسعود الثقفي - في رسالة بعث بها إليه، منها:  
(.. واحرز لسانك، ولا تفش سرّاً، فإن صاحب السر ما يضبطه متحصن، لا يؤتى من وجه يكرهه، وإذا ضيعه كان بمضيعة.)<sup>(٣)</sup>

وهذه السرية تجعل المدير وموظفيه يدرسون القضايا بحرية، وبمناى عن أية ضغوط داخلية أو خارجية، وبمعزل عن المؤثرات العاطفية، أو

(١) المناوي - فيض القدير - ج ١ - ص ٤٩٣ - حديث رقم ٩٨٥.

(٢) البناء - الفتح الرباني ترتيب مسند الإمام أحمد بن حنبل الشيباني - ج ١٩ - باب الترغيب في الصدق والأمانة - ص ٩٣.

(٣) ابن الأثير - الكامل في التاريخ - ج ٢ - ص ٤٣٧.

الشخصية، مما يجعل من الأنسب إعلان نتائج الاجتماعات في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة، وحسب الظروف المحيطة، والإمكانات المتاحة. ولكن هذه السريّة لاتنسحب على الأهداف العامة، والسلوك الإداري العام، الذي من حق الرعية معرفته، بل ومن حقهم المطالبة بالتحقيق، إذا لاحظوا تقصيراً، أو سوء تصرف، أو فساداً، يعطل مصالحهم.

#### ٤ - رفع تقارير دورية عن نشاطاته:

يبدو من الآية التالية: أن التقارير جزء لايتجزأ من حياة كل إنسان. إذ يقول الله عزوجل:

﴿وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلَمِنَهُ أَنْ يُؤْتَىٰ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِ أَوْ مِنْ خَلْفِهِ لِمِثْقَا ذَرَّةٍ مِّنْ خَيْرٍ يَّؤْتَىٰ ۗ وَمَنْ يُّؤْتَىٰ مِنْ خَلْفِهِ يَصُدِّقْهُ ۗ وَمَنْ يُؤْتَىٰ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِ يَكْفُرْهُ ۗ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الصَّدَاقَ بَيْنَ يَدَيْهِمْ فَيُدْخِرُونَ مَالَهُمْ فِي بَيْتِهِمْ لِيُغْنُوهُم عَنْ الصَّدَاقِ هَٰؤُلَاءِ هُمُ الْمُرْسَلُونَ ۗ﴾ من سورة الإسراء: الآية ١٣.

وتفسير ذلك: أي يظهر له في الآخرة كتاب أعماله مفتوحاً، لايملك إخفائه، أو تجاهله<sup>(١)</sup>.

والتقرير عبارة عن بيان يعده المسؤول (المدير) عن سير النشاطات، أو عن مرؤوسيه، فرداً فرداً، وكيفية سلوكهم الوظيفي، أو عن حالة معينة تسترعي انتباهه، ثم يرفعه إلى رئيسه المباشر، وهو شهادة منه بواقع الأمر الجاري في قسمه، إذ ينبغي عليه أن يسجل في هذا البيان مايلاحظه بكل صدق وأمانة، فلا يخفي به حقيقة، ولا يزيّف فيه أمراً... وقد قال المولى تعالى:

﴿وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَّكْتُمْهَا فَإِنَّهُ رِءُوسٌ قَلْبِهِ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ۗ﴾ من سورة البقرة: من الآية ٢٨٣.

أي إذا كان على الحق شهود تعيّن عليهم أدائها، (يعني الشهادة) على الكفاية<sup>(٢)</sup>، حتى لايبضيع الحق.

وهذه التقارير يمكن أن تكون وقتية خاصة بمشكلة ما، أو دورية، تتعلق

(١) الصابوني - صفوة التفسير - ج ٢ - ١٥٤.

(٢) القرطبي - الجامع لأحكام القرآن - ج ٣ - ص ٤١٥.

بطبيعة العمل، كأن تكون يومية، مثل كشف دوام الموظفين (موعد حضورهم وانصرافهم)، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو نصف سنوية، أو سنوية.. وهكذا. مثل تقارير الكفاءة للموظفين، أو التقارير الخاصة بالوحدة الإدارية، سواء أكانت مالية أم فنية. ورفع التقارير الدورية بصفة منتظمة من المدير إلى رئيسه عملية مهمة، ومفيدة جداً، إذ تجعل المسؤولين في الإدارة العليا على اطلاع مستمر بما يدور في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة، كما تعينهم على متابعة الأمور، ووزن النتائج، والتأكد من تحقيق الأهداف، وهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة على الأعمال الإدارية.

ورداً على الفرضية الأولى، يستتج من هذا وجود معايير واضحة، تضبط علاقة المدير المسلم برؤسائه من المدراء الآخرين في الجهاز الإداري الحكومي، توضح درجة مسؤوليته أمامهم، ومدى التزامه بواجباته الوظيفية.

## الفرضية الثانية

هل توجد معايير عملية تحكم علاقة المدير المسلم بزملائه من المدراء؟ إن المدير ليس وحده مسؤولاً عن كافة الموظفين في القطاع (المنظمة). لو افترض - من قبيل التوضيح - أن هذا القطاع تعليمي كالجامعات مثلاً وما في حكمها، إذ أن هناك عدداً من المدراء، أو رؤساء الأقسام في الكلية، كمدراء الوحدات الإدارية، التابعة لشؤون الموظفين، والمالية، والاتصالات، وماشابه ذلك ممن في حكمهم..

إذن لابد من وجود علاقة بين المدير وزملائه من المدراء. وفي هذه الدراسة سوف يتم مناقشة بعض المعايير التي تحكم هذه العلاقة.. وأهمها الآتي:

### ١ - التنسيق المستمر معهم:

يقصد بالتنسيق - هنا - : التوفيق بين القرارات ذات العلاقة بنشاطات المؤسسة باختلاف أقسامها ووحداتها الإدارية، بحيث يكمل بعضها الآخر،

والحفاظ على روح الانسجام التام بين جهود المدير وجهود زملائه الآخرين أثناء العمل، بصورة تؤدي إلى توحيد مجهوداتهم جميعاً، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة. وقد أشار القرآن الكريم في بعض آياته إلى أهمية التنسيق إشارة ضمنية، يفهم من سياقها تحذيره جماعة المؤمنين من الاختلاف غير الطبيعي في الرأي، والتنافر في العمل، لأن ذلك من عمل المسيئين الضائعين، وأحد أسباب الفشل، فيقول عزوجل:

﴿... وَلَا تَنَزَعُوا فَنَفْسُلُوا وَتَذَهَبَ رِيحُكُمْ...﴾. من سورة الأنفال: من

الآية ٤٦.

أي لا تختلفوا فيتفرق أمركم<sup>(١)</sup>.

ويتجسد التنسيق عملياً في المدير من خلال ممارسات عديدة، أهمها:

أ - الانتظام في حضور الاجتماعات، الدورية منها والطارئة، وإن حرصه على ذلك يعكس اهتمامه بالعمل الجماعي، ورغبته في الاستفادة من أسلوب المناقشة الجماعية للمواضيع المقدمة للدراسة، وكذلك الاطلاع بنفسه على مجريات الأمور، فيحيط علماً بكل ما يقال، ويعلن هو في نفس الوقت عن ما يريد قوله للمجتمعين في حينه.

ب - دراسة التقارير والمحاضر، حتى يعلم كل ماكتب من مواضيع، فيستطيع عندئذ أن يوافق أو يتحفظ - بمبرر - على ما يريد، فبدون الدراسة الواعية لا يمكنه ذلك، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، ولايستوي الذين يعلمون والذين لايعلمون. وإن الدراسة الجيدة والقراءة المتأنية للتقارير والمحاضر لاتفيد المدير فحسب، بل كل زملائه المدراء، مما ينتج عنها ملاحظات واستفسارات تكون مثرية ومفيدة للجميع، حتى لاتكون الدراسة صورية ومرجلة.

ج - تبادل المعلومات شفويّاً أو تحريريّاً، وذلك من خلال قنوات الاتصال في المؤسسة، سواء بطريقة رسمية، أم غير رسمية، لأن طبيعة

(١) الطبري - جامع البيان عن تأويل القرآن - ج ١٠ - ص ١٦.

المعلومات في بعض جوانبها ليست ثابتة، بل متغيرة وإن عملية الاتصال المستمرة تعطي تصوراً واضحاً وصحيحاً للمعلومات والبيانات الضرورية لكل عملية من العمليات الإدارية، مما يسهل مهمة التنسيق المستمر للمدير مع بقية زملائه المدراء في المؤسسة.

## ٢ - التعاون الدائم معهم:

التعاون - في أبسط معانيه - هو: قيام الفرد بأداء نشاط معين، ضمن مجموعة من الأفراد، يسعون لتحقيق هدف مشترك<sup>(١)</sup>. أي بمعنى آخر: إظهار التجاوب الفعال، للقيام بدور معين في عمل مشترك مع الجماعة، من أجل الوصول إلى هدف محدد. والله عز وجل قد أمر بالتعاون في محكم كتابه قائلًا:

﴿... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...﴾  
من سورة المائدة: من الآية ٢.

والمقصود من البر والتقوى هو: كل ما أمر الله ورسوله به من وجوه الخير، والحق، والعدل، والإحسان. أما الإثم والعدوان، فيعني: كل ما نهى الله ورسوله عنه من وجوه الشر، والباطل، والظلم، والطغيان، في جميع شؤون الدنيا، وأمور الدين.

فالمدير المسلم يتعين عليه الحرص الكبير على إيداء روح التعاون مع زملائه المدراء في كل ما يخدم المصلحة العامة، ولا يتعارض مع مقصود الشرع، إذا أن دوره هذا يتوقف على أشياء عديدة، منها:

أ - الاقتناع بالأهداف العامة للمؤسسة التي ينبغي أن يكون له ولجميع منسوبي المؤسسة - رؤوساء ومرؤوسين - نصيب منها، وأن لا يكون هناك تعارض بين أهدافهم وأهداف العمل، فضلاً عن شرعيتها.

ب - القيام بالدور المطلوب منه، كجمع المعلومات اللازمة، من خلال

(١) علاقي - الإدارة - ص ١٧٩.



الاطلاع على البيانات، أو التحقيق في قضية معينة، أو الاتصال بجهة ما، وأنه كلما زادت قناعة المدير بأهمية الأهداف العامة زاد حرصه على تجميع أكبر قدر من المعلومات، والقيام بالدور المطلوب. وهذا هو أصل التعاون الفعلي، وليس الوهمي.

ج - الثقة العملية المتبادلة بين المدير وزملائه المدراء في المؤسسة.

### ٣- المشاركة في الرأي:

إن من خُلِقَ الإداري المسلم أن يَضدَعَ بالحق، مستخدماً الحكمة والموعظة الحسنة، والأسلوب المهذب، وأن السكوت عن الخطأ أسوأ من الخطأ ذاته، حيث يمكن وصفُ الساكت عن الحق بأنه شيطان أخرس. والإدارة الإسلامية ترحّب بالرأي وتدعو إليه، وتحثّ الجماعة على المشاركة في حلّ المشاكل، والتصدي لها بأنجح السبل. فعلى المدير المسلم إذا وضح له وجه الحق في أمر ما أن لا يتردد في الإدلاء برأيه أثناء المناقشات الجماعية، لأن هذا يجعل زملاءه يشعرون بمدى اهتمامه بالموضوع. والإسلام أمر جماعة المؤمنين بالمشاركة في الرأي في كل ما يخدم المصلحة العامة، المتفقة مع مقاصد الشرع الحنيف، فيقول المصطفى عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه، في عملية المشاركة الصادقة:

«لا يحقر أحدكم نفسه. قالوا: يا رسول الله، كيف يحقر أحدنا نفسه؟ قال: يرى أمر الله عليه فيه مقال، ثم لا يقول به. فيقول الله عز وجل له يوم القيامة: ما منعك أن تقول في كذا وكذا؟ فيقول: خشية الناس. فيقول: فيأبى أحق أن تخشى»<sup>(١)</sup>.

مما يستدعي توافر شروط عديدة في المدير المسلم، من أجل القيام بهذا النوع من المشاركة الهادفة، منها: عدم تشويه الحقائق أو إخفائها،

(١) ابن ماجه - ج ٢ - كتاب الفتن - باب الأمر بالمعروف... / ص ١٣٢٨ - حديث رقم ٤٠٠٨.

والصدق، والعلم، والذكاء، وتوخي المصلحة العامة، والمتابعة أثناء النقاش، والقول الحسن.

#### ٤- المحافظة على وحدة الجماعة:

ما من أدنى شك في أن يد الله مع الجماعة، ومن شدَّ شدَّ في النار، وإنما يأكل الذئب من الغنم القاصية، ولهذا يجب على المدير المسلم أن يركز جل اهتمامه، ويكرس ما أوتي من جهد من أجل الحفاظ على وحدة الجماعة، من خلال العمل ضمن إطارها المتفق عليه، ومبادلة كل زملائه من المدراء الاحترام والود، ويسدي إليهم النصح في كل ما يراه ضرورياً لذلك، وأن يسود شعور الأخوة في الإيمان، والزمالة في العمل، تجمعهم المسؤولية الكبرى أمام الله تبارك وتعالى، قبل أن تكون أمام رؤسائهم. ولذا عليه أن يتعد عن كل صور الاستعلاء والغرور في القول والعمل، فهو واحد منهم، له ما لهم، وعليه ما عليهم. فإذا ما رأى فجوة في صفهم سدها بالمعروف. والرسول ﷺ وعلى آله وصحبه يقول: «المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضاً»<sup>(١)</sup>.

#### ٥- الحياد والموضوعية عند النقاش:

يقصد بالحياد: عدم التحيز إلى فريق ضد آخر بلا مبرر منطقي. أي عدم الميل إلى تأييد رأي، على حساب رفض الرأي الآخر، بناء على الهوى، مما يجب الحرص على الالتزام بالموقف الوسط، وتأييد كل ما يتفق عليه الزملاء، طالما أنه يخدم المصلحة العامة المشروعة.

وأما الموضوعية: فتعني الابتعاد بقدر الإمكان عن أية مؤثرات أو ضغوط شخصية، أو عاطفية أثناء النقاش، وعدم الرضوخ لها. فالمدير المسلم يكون محايداً وموضوعياً عند النقاش في الاجتماعات، ويتحلى بالصبر، وضبط النفس، والصدق مع نفسه، ومع الآخرين، ولا ينطق إلا

(١) البخاري - مرجع سابق - ج ٨ كتاب الأدب - باب تعاون المؤمنين - ص ٢١ - حديث رقم ٥٥.

خيراً، فلا توجد موضوعية بدون صدق في القول والعمل، وأن غياب الصدق يسمح للتملق والمجاملات، والتحيز إلى فكرة أو فئة، بدون وجه حق. فالموضوعية والحياد قوامهما الصدق، والاستقامة، قولاً وفعلاً. والمولى جلّ قدرته يقول: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾﴾ «من سورة الأحزاب الآية ٧٠».

أي أن تقوى الله تفرض على المؤمنين الخشية منه ((فلا يقولون زوراً، ولا ينطقون بهتاناً)<sup>(١)</sup>. وأن يكون النهج الذي يتبعونه عند النقاش مستقيماً، لا اعوجاج فيه، ولا انحراف بعيداً كل البعد عن الهوى. إذ يقول الله تبارك وتعالى: ﴿.. وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَىٰٓ فِضْلِكَ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ ..﴾ «من سورة ص: الآية ٢٦».

## ٦- الالتزام بالقرار الجماعي:

القرار الجماعي - كنتيجة حتمية - يكون ملزماً لكل من ساهم فيه. ومن هذا المنطلق يسري على المدير المسلم ما يسري على زملائه، طالما أنه شارك أساساً في هذا القرار. فليس من خُلُقِ المسلم أن يقول ما لا يفعل، فهذا يعتبر مقتاً كبيراً عند الله. وإن من دلالات الالتزام بالقرار الجماعي: العمل بموجبه، والتمسك به، لمواجهة أية حالات أخرى مماثلة للحالة التي أدت إلى اتخاذه. والله سبحانه وتعالى يقول: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِرَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣٣﴾﴾ «من سورة الصف: الآيتان ٣٢ و٣٣».

ومن الأفضل للمدير أن يدرك جدوى القرار من الناحية العملية، من خلال تقييمه، ومتابعة آثاره، لكي يتم إطلاع زملائه من خلال قنوات الاتصال المتبعة في المؤسسة على نتائجه، والتوصية باستمرار العمل به، أو إجراء بعض التعديلات عليه، أو إلغائه واستبداله بقرار آخر، بما يتفق وظروف العمل الثابتة والمتغيرة، من أجل تحقيق الأهداف العامة.

(١) الخطيب - التفسير القرآن للقرآن - ج ٤ - ص ٧٦٠.

ومن المهم جداً ملاحظة عدد من المعايير وَرَدَتْ في هذا الفصل، مثل: التنسيق، والتعاون، والمشاركة في الرأي، بأنها ذات علاقة أحادية بين المدير وزملائه من المدراء، لأنه يمارسها بلا سُلْطَة، فهو مثلهم تماماً، وهم مثله، - كرؤساء الأقسام - بينما لهذه المعايير وجه آخر، لا صلة له بهذا الجزء من الدراسة، وهو ما يتم بين المدير ومرؤوسيه من الموظفين. أي يمثل علاقة الرئيس بالمرؤوس، والذي يمارس المدير فيها سلطته القيادية، من أجل توفير أقصى قدر ممكن من التنسيق والتعاون والمشاركة في الرأي، بغية تحقيق الأهداف العامة بأداء جماعي أفضل.

ورداً على الفرضية الثانية يستتج من هذه الدراسة بأن علاقة المدير المسلم مع زملائه المدراء في المؤسسة تحكمها معايير واضحة، تجعل علاقته معهم بصورة إيجابية، وهادفة، وفعالة، ومكملة للعمل الجماعي، من أجل تحقيق المصلحة العامة، بما يتفق والشرع الشريف.

### الفرضية الثالثة

هل توحيد معايير عملية تحكم علاقة المدير المسلم بمرؤوسيه؟  
إن النشاطات الإدارية التي تنشأ في المؤسسة تتم عن طريق تضافر جهود مشتركة بين الأفراد جميعهم - رؤساء ومرؤوسين - حيث توجد معايير عديدة تحكم علاقة المدير بمرؤوسيه، ويمكن دراسة أهم هذه المعايير على النحو الآتي:

#### ١- حضوره الفعلي بين الموظفين:

إن حضور المدير الفعلي بين موظفيه له دور كبير في تذليل الصعوبات، أو أية مشكلات يمكن أن تعيق النشاط الإداري. فالموظف حين يعلم بحضور رئيسه يأنس به، أو على الأقل يكون في حسبانته عند أدائه لعمل. وعلى المدير أن يدعم حضوره، بأن يجعله مفيداً ومثمراً وإيجابياً، عن طريق القضاء على كل الحواجز الروتينية المعيقة للاتصال به، فيسهل على المرؤوس

الوصول إليه، والتحدث معه، ومراجعته عند الحاجة في كل ما يتعلق بالعمل، وإلا كان وجوده بينهم كعدمه. فأية نتيجة لوجود المدير بين موظفيه، وأية فائدة ترتجى منه ما لم يكن الوصول إليه سهلاً وممكناً؟ وإنه لمن السهل جداً أن يكون الحضور صورياً، تجاوباً ظاهراً مع اللوائح التنظيمية، كما يمكن الاحتيال عليها عند الحاجة.

فالشخص المسؤول (المدير) الذي يحيط نفسه بهالة من الروتين، وعدد من مكاتب السكرتارية، إنما يضع أمام موظفيه حواجز وموانع تُحُدُّ من اتصالهم به، وتزيد من عزلته، مما يترتب على ذلك نتائج سلبية، تؤثر في صميم النشاطات الإدارية وقراراتها، من جراء المعلومات التي يحتمل أن تصل إلى المدير متأخرة، أو يحصل عليها ناقصة، أو محرقة، أو خاطئة، بسبب مرورها بعدد من المكاتب، وتعرضها لإجراءات مُطَوَّلَةٍ، وتلخيصات متنوعة. والرسول ﷺ وعلى آله وصحبه يقول: «ألا كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، ومسؤول عن رعيته. الخ»<sup>(١)</sup> فأتى بتحقيق الرعاية والمسؤولية دون الحضور الحقيقي للمدير في المنظمة، ومباشرته لمهام عمله! فُقُرِبُ المدير من مجموعته من الموظفين يوَلَّدُ لديهم شعوراً طيباً، ويوفِّرُ على نفسه وعلى المؤسسة عواقب الابتعاد عنهم، فيعيش واقعهم العملي، ويتلمَّس احتياجات العمل عن كثب.

## ٢- الإشراف الجيد عليهم:

إن العمل الإداري الناجح دليل على وجود إشراف جيد. وهو متابعة المدير لمختلف النشاطات الإدارية، من خلال الإشراف على مرؤوسيه أثناء العمل. والإشراف وظيفة أساسية في العملية الإدارية، وبدافع رعاية المدير لرعيته (مرؤوسيه)، ومسؤوليته عن عمله، تتم عملية الإشراف والمتابعة، للتأكد من سلامة التنفيذ، والاطمئنان على النتائج. وقد قال أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يوماً لأصحابه: «أرايتم إذا استعملت

(١) الترمذي - صحيح الترمذي - باب الجهاد - ص ١٩٨.

عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أفضيتُ ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا. حتى أنظر في عمله، أعمل ما أمرته أم لا؟»<sup>(١)</sup>.

ولقد اتَّفَقَ على تقسيم الإشراف إلى نوعين: إداري، وفني. ولكي يحقق الإشراف فائدته، لا بد من خروج المدير من مكتبه، للاطلاع ميدانياً على أعمال مرؤوسيه، إذ لا يتحقَّقُ الإشراف من خلال جلوسه في المكتب إلا في حالات نادرة ومحدودة.

وقد عَسَّ الفاروق رضي الله عنه ليلاً، ومشى في أسواق المدينة نهاراً، وتابع أخبار ولايته، ونشاط عماله، وأحوال رعيته، في مختلف الأمصار، بعدة أساليب. فالتأكد من التزام الموظفين بقواعد الدين والأخلاق، وتطبيق التعليمات الصادرة من المدير، واكتشاف المشاكل الطارئة، والقضاء عليها في مهدها، والحرص على تحقيق الاندماج والألفة بين الموظفين، لا يتم إلا عن طريق الإشراف الجيد، المباشر، وغير المباشر.

### ٣- العدل والإحسان:

العدل - كما جاء في الظلال - هو الأسلوب (الذي يكفُل لكل فرد، ولكل جماعة، ولكل قوم، قاعدة ثابتة للتعامل، لا تميل مع الهوى، ولا تتأثر بالود والبغض، ولا تتبدل مجارة للصرح والنسب، والغنى والفقر، والقوة والضعف، إنما تمضي في طريقها، تكيل بمكيال واحد للجميع، وتزن بميزان واحد للجميع)<sup>(٢)</sup>.

فتعامل المدير مع مرؤوسيه بالمساواة دون تمييز هو عين العدل الذي أمر به الله تعالى في كتابه في أكثر من آية، منها: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ ﴿٥٨﴾ «من سورة النساء: الآية ٥٨».

(١) الصنعاني - المصنف - ج ١١ - ص ٣٢٦.

(٢) قطب - في ظلال القرآن - ج ٤ ص ٢١٩٠.

والعدل يشمل أيضاً الجماعات الأخرى التي لا تدين بدين الإسلام، مثل اليهود والنصارى ومن في حكمهم.. فإذا كان المدير المسلم لديه من المرؤوسين غير المسلمين فليس ذلك بمبرر أن يعاملهم خلافاً لمعاملته أبناء ملته. والمولى جلت قدرته يقول: ﴿.. وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓيَ ۤأَلَّا تَعْدِلُوْا أَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۚ﴾ «من سورة المائدة: من الآية ٨».

كما يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه: «من ظلم ذمياً فأنا خصمه..»<sup>(١)</sup>.

وأما الإحسان: فهو العامل المكمل للناحية الأخلاقية في سلوك المدير المسلم، فهو (يلطفُ من جِدَّةِ العدل الصارم الجازم، ويدع الباب مفتوحاً لمن يريد أن يتسامح في بعض حقه، إيثاراً لوُدِّ القلوب، وشفاء لغلل الصدور، ولمن يريد أن ينهض بما فوق العدل الواجب عليه، ليداوي جرحاً، أو يكسب فضلاً)<sup>(٢)</sup>.

وقد قال المولى تعالى في الإحسان: ﴿.. \* ۞ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ۚ﴾ «من سورة النحل: من الآية ٩٠».

والعدل يمكن العمل به، لأنه تطبيق للتعليمات والقواعد التنظيمية، ومطابقة سلوك الأفراد جميعاً لها، طالما أنهم ينتمون إلى المؤسسة التي يعملون بها. ولكن الإحسان ليس كذلك، إذ يعتمد على معايير أخلاقية أخرى، يجب أن تتوافر في القائد: كالحلم، والصبر، والأناة. فهناك عدة عوامل: بيئية، وسياسية، وصحية، واجتماعية، وتنظيمية، وغيرها، تلعب دوراً مباشراً، وغير مباشر، في إفراز أنماط معينة من سلوك الأفراد. فإذا زلَّ الموظف بغير قصد واضح زلَّةً معينة يجازي عليها النظام، أصبح لرئيسه (المدير) أن يعاقبه عدلاً، أو يصفح عنه إحساناً، بغية الحفاظ على الجو

(١) العجلوني - كشف الخفا ومزيل الإلباس عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس - ج ٢ - ص ٣٤٢ - حديث رقم ٥٩٢٩.

(٢) قطب - في ظلال القرآن - ج ٤ ص ٢١٩٠.

المناسب للعمل، وبناء الشعور الجماعي بالأخوة والمحبة، فيعمد الود، وتتضافر الجهود من أجل تحقيق الغايات المحدودة للمؤسسة.

فميزة الإحسان هي التي تجعل المدير المسلم يتغلب على بعض الفروقات في انتماءات الأفراد، سواء أكانت إقليمية مثل: قبلي، وغير قبلي، أو حجازي، ونجدي، أو جبلي، وتهامي، أو مواطن، وغير مواطن، أو سياسية، وهي قلما تنشأ في مجتمع يعمل بنظام غير حزبي، بينما تظهر بوضوح في المجتمعات الأخرى ذات النظام الحزبي، أو الأحزاب المتعددة، مثل: اشتراكي، وجمهوري، وديمقراطي.. الخ. أو يمكن أن تكون أحياناً رياضية (لدى المشجعين المتطرفين) مثل: اتحادي وأهلي، واتفاقي وهاللي.. الخ.

وعندما تذوب هذه الفروق وغيرها في عين المدير المسلم، ويرتكب أحد مرؤوسيه خطأ معيناً، ويندم على ذلك، تجد المدير في موقف يسبق إحسانه عدله، بهدف تنمية الروح الجماعية المتحابية في الله، وتحفيز مرؤوسيه على مضاعفة الجهود، لزيادة الوحدات المنتجة: سلعة أو خدمة، كما ونوعاً.

#### ٤- حسن اختيار الموظفين.

وهي المقدره على انتقاء الفرد الذي لديه الكفاءة والمهارة والخبرة في مجال عمله، وألا يكون اختيار المدير للموظف نتيجة ضغوط تمارس عليه من داخل المؤسسة، أو من خارجها، أو وليد عوامل شخصية، أو عاطفية، أو لقرابة، أو محسوبية، أو لمصلحة خاصة متوقعة، فإن ذلك خيانة للأمانة الملقاة على عاتق المدير، والقرآن الكريم يحذر قائلاً: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا أُمَّنْتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾﴾ « من سورة الأنفال: الآية ٢٧ ».

كما يقول النبي - عليه وعلى آله وصحبه، أفضل الصلاة، وأزكى التسليم: «أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة



أفضل ممن استعمل فقد غشَّ الله، وغشَّ رسوله، وغشَّ جماعة المسلمين»<sup>(١)</sup>.

وفي حديث آخر - ما معناه - : فقد خان الله، وخان رسول الله، وخان المؤمنين. ولذا فإن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هو من الصفات العملية، البالغة الأهمية، الواجب توافرها في المدير المسلم أثناء قيامه بمهام عمله.

## ٥- تأهيل موظفيه :

وهو أن يدرك المدير بحاسته الإدارية، وفطنته العملية، وإطلاعه على تقارير الكفاية حاجة مرؤوسيه، أو بعضهم إلى تنمية مهارة، أو زيادة كفاءة معينة، وهذا يعتمد على مقدرته على تعليم الآخرين. وقد أشار الآجري - وهو من علماء القرن الرابع الهجري - إلى صفات له عديدة. منها: (.. حَسُنُ المجاملة لمن جالس، إن عَلِمَ غَيْرَهُ رَفَقَ بِهِ، لا يَعْتَفُ من أخطأ، ولا يخجله، رفيق في أموره، صبور على تعليم الخير، يأنس به المتعلم..)<sup>(٢)</sup>. فمن أجل إعدادهم الإعداد الجيد، يبدأ بوضع خطة تدريبية فعالة، يستهدف منها زيادة المعرفة، واكتساب قدرات جديدة في العمل.

وهذه البرامج التدريبية يفترض فيها أن تكون متجددة، ومستمرة، إذ لا بد من تزويد الإدارة بالأفراد الأكفاء، وتطعيمها بما يستجد من أفكار وتنظيمات، ومعدات تحسن من أداء الموظف، وتزيد من إنتاجيته..

وحينما قال الله تعالى في محكم كتابه: ﴿... وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ...﴾ «من سورة الأنفال: من الآية ٦٠».

إنما ركز أولاً - كما هو واضح من نص الآية - على القوة، وجعلها سابقة لـ (رباط الخيل).. فالأولى معنوية، غير محسوسة، وتنعكس في

(١) البرهان فوري - كنز العمال - ج ٦ - كتاب الإمارة - الباب الأول - ص ١٩ - حديث رقم ١٤٦٥٣.

(٢) الآجري - أخلاق حملة القرآن - ص ٢٧.

أثرها: كقوة الكهرباء، والجاذبية، والمعرفة، وتنمية القدرات، والمهارات الوظيفية. وأما الثانية (رباط الخيل): فهي مادية، منظورة، ومحسوسة، ويعتمد استخدامها - الاستخدام الأمثل - على قوة استيعاب المعلومات الخاصة بها. ويدخل في إطار مفهوم (رباط الخيل): كل الأجهزة، والمعدات، والآلات المستعملة كأدوات للتنفيذ والإنتاج.

وتبدو هنا للعيان حكمة تقديم المعنويات، (القوة) على الماديات، (رباط الخيل)، لما للأولى من أهمية قصوى في بناء أخلاقيات الإنسان: الروحية، والفكرية، والعملية، وثقافته، وتدريبه على ذلك، قبل إقدامه على المعدات والأجهزة.

فبناء العقول المستنيرة، وغرس الإيمان بضرورة الجهاد في سبيل الله، وبث روح الاستبسال لدى الجندي المسلم: هو القاعدة الأساسية لأي نوع من أنواع التدريب الآلي، على مختلف الأسلحة. فالجندي الخالي من الروح المعنوية والقتالية هو جندي مفلس، مهزوم لا محالة، وتجهيزه بأحدث الأسلحة هو تبديد للمال، والوقت، والجهد. وهذا ينطبق تماماً على الموظف - الجندي المدني - في أي موقع من مواقع العمل، حيث يجب إعداده إعداداً جيداً، وتنمية قدراته بما يعود بالخير عليه وعلى المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذلك على المجتمع - أفراداً ومؤسسات - إذ أن الارتفاع بمستوى الأداء الإداري يتوقف على الارتفاع بالمستويات التعليمية والثقافية، والوعي الاجتماعي للموظف.

## ٦- إثابة المحسن ومعاقبة المقصّر:

إن الفكر الإداري في الإسلام يقر سياسة الترغيب والترهيب، كنظام للحوافز، يحرك المدير المسلم به موظفيه أثناء ممارستهم لنشاطاتهم الإدارية، بعد توضيح كامل لمهام كل وظيفة على حدة. (وترتبط الحوافز بالفروق الفردية للأفراد، وتعتبر معرفة القائد بالفروق الفردية واجباً أصيلاً من واجباته،

سواء أكانت هذه الفروق من ناحية الذكاء والقدرات الخاصة، أم من ناحية سمات الشخصية، أم الميول<sup>(١)</sup>.

والقرآن الكريم يزخر بالآيات التي تحمل هذه المضامين، فيقول الحق تبارك وتعالى: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَمٍ لِلْعَبِيدِ﴾ (٤٦) ﴿من سورة فصلت: الآية ٤٦﴾.

ولقد حدث في عهد عمر رضي الله عنه: أن قتل شاب مسلم من القوات المسلحة - أثناء المعارك الضارية مع الفرس - أحد أمراء الفرس وأغنيائهم، اسمه جالينوس. وكان اسم هذا الشاب زهرة، فجاء بسلبه إلى قائده سعد بن أبي وقاص. فقال له سعد: هل أعانك عليه أحد؟ فقال زهرة: نعم. قال: من؟ قال: الله. وكان سعد قد استكثر سلبه، فكتب فيه إلى عمر، فكتب عمر إلى سعد: تَعَمَّدْ إلى مثل زهرة - وقد صلي بمثل ما صلي به، وقد بقي عليك من حربك ما بقي - تفسد قلبه؟ أمض له سلبه، وفضله على أصحابه عند عطائه بخمسمائة<sup>(٢)</sup>.

ومن العدل والإنصاف أن يقال للمحسن: أحسنت، ويكافأ عليه. وللمسيء: أسأت، ويعاقب عليه. كما يجب على المدير المسلم ألا ينظر إليهما بمنزلة سواء، فإن في ذلك إجحافاً للمحسن وأمثاله، وتشجيعاً للمسيء وأشباهه. وعند معاقبته للمقصر ينبغي التأكد من أن الموظف لم يرتكب المخالفة عن جهالة، بل عن قصد وسابق إصرار، وشتان بينهما.

وبمعاقبة المقصر بحزم تقل المخالفات، وتمتنع النفوس من اتباع الهوى، ويعمل كل من الثواب والعقاب على إصلاح سلوك الأفراد، والتقليل من الانحرافات، ولكن شريطة أن يتم ذلك على قاعدتين أساسيتين وهما: شِدَّةُ بلا عُنْفٍ، أو تَهْوِيرٍ، ولِينٌ بلا ضعْفٍ، أو تدهور.

(١) البكري - القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام - ص ٧٤.

(٢) ابن الأثير - الكامل في التاريخ - ج ٢ - ص ص ٤٨٢ - ٤٨٣.

## ٧- الاهتمام بمشاكل موظفيه :

لا شك في أن المدير المسلم راع، ومسؤول عن رعيته، وأن اهتمامه وعنايته بمرؤوسيه هي من الصور الحقيقية لهذه الرعاية، التي حث عليها الإسلام. ويمكن أن يبرز اهتمام المدير بمرؤوسيه في صور عديدة. منها: ما يمكن ملاحظته من ناحية المرؤوس. ومنها: ما لا يمكن إلا عن طريق بعض المواقف التي تستدعي قراراً ما. فعلى سبيل المثال: يمكن ملاحظة مدى اهتمام المدير من خلال درجة إصغائه للموظف الذي يروي له مشكلته. فكثير من المسؤولين لا يحسنون الاستماع إلى حديث مرؤوسيه، وذلك إما بحكم عاداتهم، وهذا سييء، وإما عن قصد، وهذا أسوأ، وإما سهواً، وهذا نادر، فلا حكم له أو عليه. فانشغال المسؤول بتصفّح جريدة، أو الاطلاع على أوراق أخرى، أو معاملات، أو استخدامه للهاتف بصورة متكررة، أو بالحديث مع شخص آخر زائر أو عابر، أو غيره، أثناء حديث الموظف معه يعدّ خرقاً للآداب، وحرقاً للأعصاب، وتجاهلاً لأدمية المشتكي، والذي يزداد ألماً وتمزقاً بسلبية رئيسه (المدير).

إن مسؤولية المدير لا تقف عند حد الإشراف على أعمال الموظف، ومتابعة أدائه لواجباته، وتقييم إنتاج، وتقويمه عند اللزوم، لأنه لا يتعامل مع آلة جامدة صماء، بل مع عنصر بشري متحرك، له مشاعر وأحاسيس وحقوق، مما يتحتم على المدير الاهتمام بها أيضاً. واهتمامه هذا ينعكس على كيفية تعامله مع المرؤوس، وتفهم مشكلته، ومعرفة مدى تأثيرها على عمله، والسعي إلى حلها. وذلك عن طريق الإصغاء الجيد حين يعرضها عليه. ويتبين هذا الإصغاء الجيد من خلال متابعة المستمع للمتحدث، وتوجيه بعض الأسئلة إليه، بغرض طلب إيضاح أكثر حول نقطة معينة من الموضوع، أو لإشعار المتحدث بانتباه المستمع، وإصغائه له تماماً، مع ضرورة أن يقابل ذلك تحدث المرؤوس بهدوء واتزان، وإذا حدث أن دق جرس الهاتف أو دخل عليه شخص آخر يسأله شيئاً ما، أو تذكّر أمراً مهماً في المعاملات التي أمامه، أو يودّ كتابة ملاحظة معينة وردت في ذهنه، أو ما شابه ذلك، فإنه من

باب اللياقة والاحترام أن يستأذن من المتحدث، مهما كان مستواه الوظيفي، ثم يسارع في قضائها ليتفرغ له.

ومن الأفضل للمدير أن لا يسمح لأحد بمقاطعته أثناء استماعه لحديث مرؤوسيه، فيطلب من ذلك الشخص الانتظار - إذا رغب - حتى ينتهي من الموضوع الأصلي. وعندها فقط يشعر الموظف (المتحدث) بحقيقة إصغاء المدير له إصغاء جيداً، واهتمامه بمشكلته.

والسيرة النبوية تين صورة ناصعة مشرقة في هذا الصدد يجب على المدير المسلم الاقتداء بها، والرواية تقول:

«كان النبي - ﷺ، وعلى آله وصحبه - إذا استقبله الرجل فصحافحه لا ينزع يده من يده، حتى يكون الرجل ينزع يده، ولا يصرف وجهه، حتى يكون الرجل هو يصرفه، ولم يُرَ مقدماً ركبتيه بين يدي جليس له»<sup>(١)</sup>.

وفي هذا الموضوع توجد إشارة لطيفة جداً للأديب المسلم ابن المقفع حيث يقول:

«تعلم حسن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام. من حسن الاستماع: إقبال المتكلم حتى يقضي حديثه، وقلة التلفت إلى الجوانب، والإقبال بالوجه، والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول»<sup>(٢)</sup>.

وهذا النوع من العلاقة الإنسانية النقية: هو ما يجب أن يسود بين الراعي ورعيته، وأن الحديث في هذا الأمر طويل، إذ تتحكم في ممارسته مبادئ يجب الالتزام بها من كلا الطرفين: الرئيس، والمرؤوس.

## (٨) النزعة إلى التجديد في أسلوب العمل:

ما من نظام أو أسلوب عمل وضعه الإنسان إلا كان عرضة لظروف وعوامل: اجتماعية، واقتصادية، وفنية، وأخرى، تؤثر فيه، بما يدعو إلى

(١) ابن الأثير - جامع الأصول - ج ١١ - الفصل الرابع في صفات النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وأخلاقه - ص ص ٢٤٩ - ٢٥٠ - حديث رقم ٢٢٢١.

(٢) ابن المقفع - الأدب الصغير والأدب الكبير - ص ١٢٩ - ١٣٠.

ضرورة إعادة صياغته وترميمه بين حين وآخر، بصورة تتناسب مع المستجدات منها، ونظراً لدور الإدارة العليا الرئيس في إخراج هذه الأنظمة إلى حيز الوجود، على اعتبار أن ذلك من صميم مهامها، فإن عملية التغيير والتجديد هذه تعتمد أساساً على درجة وعي المدير وطموحاته، ورغبته في تحسين طرق الأداء، وتبسيط إجراءات العمل في المؤسسة، والإسلام حث على البحث عن الأفضل، والتجديد من أجل التيسير، وحديث الرسول - عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه - يقول: «يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا»<sup>(١)</sup>.

فمن أجل تطبيق مضمون هذا الحديث يعمد المدير المسلم بصورة مستمرة إلى تقييم طرق الأداء، وأساليب العمل وإجراءاته، بغرض اكتشاف مواطن الضعف، ليزيلها، ويستبدل بأحسن منها، أو بإدخال بعض التحسينات عليها، بما يجعلها أكثر فاعلية مما كانت عليه في السابق. وبهذه النزعة الطموحة إلى التجديد والتغيير في أسلوب العمل يضفي المدير على العملية الإدارية طابعاً متجدداً، يولد مناعةً في الهيكل التنظيمي وأدوات الإنتاج، من جراء تطعيمه المستمر بما يستجد في الساحة من: أنظمة، وأجهزة حديثة، وأساليب عمل، أكثر فاعلية وإنتاجاً.

#### (٩) تشجيعهم على الحوار والمشاركة:

إن القرار الجماعي أفضل وأصوب غالباً من القرار الفردي، ولهذا نادي الإسلام بضرورة المشاورة، ووصف المؤمنين بأنهم أناس أمرهم شورى بينهم، والله تبارك وتعالى قد أمر بذلك قائلاً:

﴿... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...﴾ من سورة آل عمران: من الآية ١٥٩. والمدير الناجح يطرق كل السبل لتشجيع مرءوسيه على الأداء برأيهم حول قضية معينة تتعلق بالعمل، ويحترم هذا الرأي، ولا يسفه هذا أو ذاك.

(١) العسقلاني - فتح الباري - ج١ - كتاب العلم - باب ما كان النبي عليه الصلاة والسلام يتخولهم بالموعظة ... ص ١٦٣ - رقم الحديث ٦٩.

وإن تشجيعه لموظفيه على الحوار والمشاركة في مناقشة بعض المواضيع، وخاصة المتعلقة بهم، فرصة طيبة في اكتشاف الأفراد ذوي العقليات الجيدة، والتي يمكن تبنينهم من قبل المدير، وصقل ملكاتهم، وتدريبهم فنياً، أو إدارياً، لكي يكونوا قادة المستقبل، في وحدات إدارية أخرى في المنشأة. كما أن ذلك ينمي الثقة بين المدير ومرءوسيه ويعمل على تهيئة المناخ الملائم للتغيير عند اللزوم، ويساعد على ترشيد القرارات صنعاً وتنفيذاً، واحتراماً وثباتاً.

### (١٠) النقد الهادف لموظفيه:

وهذا يأتي بعد قيام المدير بالإشراف الدقيق على نشاطات مرءوسيه، فإذا ملاحظ سلوكاً سلبياً مبرراً لنقد الموظف ولومه لجأ إلى ذلك بأسلوب هادئ، وقول معروف، كما أمرنا الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم:

﴿ قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَىٰ ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴾ (٢١٣) من

سورة البقرة: الآية ٢٦٣.

أي أن القول الحسن يُفْرِحُ قلب السائل، ويروح روجه. ولا ريب في أن ما يروح الروح خير مما ينفع الجسد، لأن الروحانية أوقع في النفوس وأشرف، ثم أن الصدقة لا تنحصر في المال، بل تجري في كل معروف فالكلمة الطيبة، والشفاعة الحسنة، والإعانة في حاجة، وعيادة مريض، وتشيع جنازة، وتطيب قلب مسلم، كل ذلك صدقة<sup>(١)</sup>. شريطة أن لا تكون المخالفة نتيجة جهل الموظف أو حاجته إلى الإلمام بمهارة معينة فطالما العلة قائمة فإن احتمال تكرار المخالفة وارد، وقد يكون سبب تكرارها هذا النقد اللاذع، مما يؤدي إلى المضايقة المستمرة، وبالتالي ظهور تنافر بين المرؤس وبين المدير. . فلا بد للمدير أن يجعل طريقة نقده للموظف مجدبة، ومحققة للهدف، وهو المحافظة على مستوى الأداء الجيد له. كما يجب على المدير

(١) البروسوري - تنوير الأذهان من تفسير روح البيان - ج١ - ص ٢٠٦.

أن يوجه نقده إلى الموظف بمعزل عن زملائه الموظفين، حتى لا يسبب له حرجاً، طالما أن المخالفة لا يشترك فيها معه أحد آخر سواه.

وإضافة إلى ضرورة تركيز المدير في نقده على جوهر المشكلة، ولا يخرج عنها إلى شيء لا دخل له فيه، فإنه من المهم جداً أن يحتفظ بسر هذا التفاهم، وأن لا يبوح به إلى أحد من زملاء الموظف. . وهذا بلا شك يزيد من احترام المدير في نفس الموظفين، مما ينمي العلاقة الإيجابية بين الطرفين، بصورة تعكس ارتياحهم، وسرعة استجابتهم لتوجيهاته، واحترامهم الجرم له.

### (١١) تفويض السلطة:

تفويض السلطة - ببساطة - يعني نقلها كاملة، أو جزء منها، إلى شخص آخر. أي بمعنى آخر: أن يمنح المدير بصورة نظامية بعض صلاحياته الإدارية إلى من يليه من الموظفين، شريطة توافر الكفاءة والجدارة.

والإسلام أقر مبدأ تفويض السلطة منذ تكوين أول حكومة إسلامية في المدينة المنورة، على رأسها رسول الهدى - المؤسس والقائد - عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة، وأزكى التسليم، انطلاقاً من قاعدة استحالة قيام الانسان بكل الأدوار بنفسه، نظراً لعجزه الناشيء عن كونه خُلِقَ ضعيفاً، فهو إذن ذو طاقة محدودة. إذ يقول الحق تبارك وتعالى:-

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا . . ﴾ من سورة البقرة: من الآية ٣٨٦.  
أي لا يكلف الله نفساً من النفوس الا ما يتسع له طوقها، ويتيسر عليها، دون مدى الطاقة والمجهود<sup>(١)</sup>.

وقد فوض الرسول - عليه الصلاة والسلام - وعلى آله وصحبه، كل مبعوثيه: دعاةً وأمراءً، جزءاً من الصلاحيات، ليتمكنوا من القيام بالمهام المكلفين بها. منهم: عتاب بن أسيد: أميراً على مكة المكرمة، وسعد بن العاص: على الطائف، وعلي بن أبي طالب، وأبو موسى الأشعري: على

(١) البروسوري - تنوير الأذهان من تفسير روح البيان - ج١ - ص ٢٢١.



أهل اليمن، وهكذا. كما عمل بذلك - من بعده - الخلفاء الراشدون، ومن أعقبهم من الحكام.

وبناء على ذلك فإنه ينبغي على المدير المسلم: أن لا يحتكر كل الصلاحيات بيده، حتى لا تتعطل أعمال العباد، ومصالح البلاد، فيفوض ما يمكن منها، ويحتفظ بما لا يمكن تفويضه. وعندها يجب أن يحسن اختيار الأكفاء الجيدين القادرين على استخدام هذه الصلاحيات الاستخدام الأمثل، كما أن في ذلك تدريباً لمن لديهم ملكات قيادية، وصقلاً لمواهبهم، للاستفادة منهم مستقبلاً لخير المجتمع.

وردّاً على الفرضية الثالثة: فإنه من الممكن أن يستنتج القارئ من هذه الدراسة وجود مجموعة من المعايير السلوكية التي تحكم علاقة المدير المسلم بمرؤسيه العاملين في المؤسسة، وذلك بصورة تعزز العلاقة العملية والإنسانية بين الطرفين، كما تضع على كاهل المدير مسئوليات عدة. منها: الرعاية، والاشراف، والتدريب، والتوجيه. مما يجعل العلاقة بينهما على مستوى عالٍ من الإدراك، والالتزام، والانضباط، التي تفرضه الإدارة الإسلامية، وتحرص عليه.

### النتائج:

وبعد هذه الدراسة لفرضيات البحث يمكن باختصار تسجيل أهم النتائج التي يمكن اعتبارها توصيات، ينبغي على المدير العمل في إطارها، وذلك تجسيداً للسلوك الإداري الإسلامي القويم. وهي كالتالي:

(أولاً) أهم المعايير العملية التي تحكم علاقة المدير المسلم برؤسائه

هي:-

(١) الاحترام والتوفير.

(٢) السمع والطاعة.

(٣) المحافظة على أسرار المؤسسة.

(٤) رفع تقارير دورية عن نشاطاته .

(ثانياً): أهم المعايير العملية التي تحكم علاقة المدير المسلم بزملائه من المدراء هي:

- ١ - التنسيق المستمر معهم ، والذي يتمثل في:
  - (أ) الانتظام في حضور الاجتماعات: الدورية منها، والطارئة.
  - (ب) دراسة التقارير والمحاضر.
  - (ج) تبادل المعلومات: شفويًا، أو تحريريًا. من خلال قنوات الاتصال.
- ٢ - التعاون الدائم معهم . وهذا يتوقف على أشياء عديدة منها:
  - (أ) الاقتناع بالأهداف العامة للمؤسسة.
  - (ب) قيامه بالدور المطلوب منه، مثل: جمع البيانات، ودراسة القضايا، وما شابه ذلك.
- ٣ - المشاركة في الرأي.
- ٤ - المحافظة على وحدة الجماعة.
- ٥ - الحياد والموضوعية عند النقاش.
- ٦ - الالتزام بالقرار الجماعي.

(ثالثاً): أهم المعايير التي تحكم علاقة المدير المسلم بمروءسيه هي:

- ١ - حضوره الفعلي بين الموظفين.
- ٢ - الإشراف الجيد عليهم.
- ٣ - العدل والإحسان.
- ٤ - حسن اختيار الموظفين.
- ٥ - تأهيل موظفيه.

- ٦ - إثابة المحسن، ومعاقبة المقصر.
- ٧ - الاهتمام بمشاكل موظفيه.
- ٨ - النزعة إلى التجديد في أسلوب العمل.
- ٩ - تشجيعهم على الحوار والمشاركة.
- ١٠ - النقد الهادف لموظفيه!
- ١١ - تفويض السلطة.

تلك هي أهم المعايير التي - في رأي البحث - تحكم علاقة المدير المسلم - في عمله - برؤسائه، وزملائه من المدراء، ومرءوسيه من الموظفين في المؤسسة، والتي يجب عليه الالتزام بها لتجسيد السلوك الإداري القويم.

### الخاتمة:

وفي ختام هذا البحث: تتجلى الصورة الأخلاقية للمدير المسلم، التي تضيف إلى أركان الكفاءة الإدارية للمناصب القيادية - في الإدارة الإسلامية - متانةً ومنعةً. وهذه الأركان - في نظر الباحث - كالتالي:

- ١ - العلم .. يقول تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام:  
﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ من سورة يوسف: الآية ٥٥.
- ٢ - القوة .. يقول تعالى:  
﴿. . . إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْتَجَرَتِ الْوَيْلِيُّ الْأَمِينُ﴾ من سورة القصص: من الآية ٢٦.
- ٣ - الأمانة .. يقول تعالى:  
﴿. . . إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ من سورة يوسف: من الآية ٥٤.
- ٤ - العدل .. يقول تعالى:  
﴿. . . وَإِذَا حَكَّمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ يَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ . . .﴾ من سورة النساء: من الآية ٥٨.

٥ - الإحسان .. يقول تعالى:

﴿... \* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ... ﴾

من سورة النحل: من الآية ٩٠.

وكما هو ملاحظ في الفقرة السابقة - النتائج - فإنه توجد معايير أخلاقية محددة وواضحة، تتحكم في علاقة المدير المسلم بجميع الفئات التي يتعامل معها، والمتمثلة في رؤسائه أو زملائه، المدراء أو المرؤسين، بحيث تجعل من الممارسات الإدارية لهذا المدير ذات طابع متميز بروح العبادة، لأن العمل الحسن هو جزء لا يتجزأ من عبادة المخلوق لخالقه.

وفضلاً عن الصفات الفنية: كالمهارة في التخطيط، وجودة التنظيم، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، فإنه عندما يتشرب المسؤول (المدير) المسلم بهذه الأخلاقيات السامية، والخلال الفاضلة، يحس بأهمية دوره القيادي، ويستشعر مسؤولياته الإدارية، وموقفه أمام المعبود قبل العباد، مما يكسبه ذلك صفات حميدة، مثل: الصدق في القول، والوفاء بالعهد، والخوف من الله، والصبر عند الشدائد، وكظم الغيظ، والعفو عند المقدرة، ومقابلة السيئة بالحسنة، وماشابه ذلك. فيتولد لديه إحساس داخلي بأمانة الأداء: تخطيطاً، وتنفيذاً، وإشرافاً، ومتابعةً.

وختاماً، لاجدال، ولا ريب في أن بتربع الفكر الإداري الإسلامي: علماً، ونظماً، وسلوكاً، على عرش كل فكر وضعي، لأصالته، وشموليته، وموضوعيته، وهادفيته، التي وردت في أمثلة متعددة، بصورة سريعة وموجزة في هذا البحث، تبين أهم المعايير التي تحكم تصرفات المدير المسلم في المؤسسة، والتي تعكس أخلاقيات إدارية فاضلة، جاءت إلى الناس، من رب الناس، قبل أربعة عشر قرناً، لتبقى من أجل خير الإنسان وسعادته، في كل زمان ومكان. إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

وصل اللهم على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه، وسلم تسليماً

كثيراً.

## مراجع البحث:

- ١ - الآجري، أبو بكر محمد بن حسين - أخلاق حملة القرآن - تحقيق: عبد العزيز عبد الفتاح القاري - ط١، المدينة المنورة: مكتبة الدار - ١٤٠٨هـ - ١٩٨٧م.
- ٢ - ابن الأثير، عز الدين أبو الحسن علي بن محمد الشيباني - الكامل في التاريخ - ج٢ - بيروت: ١٣٨٥ / ١٩٦٥م.
- ٣ - ابن الأثير الجزري، مجدي الدين أبو السعادات المبارك بن محمد - جامع الأصول في أحاديث الرسول - تحقيق عبد القادر الأرناؤوط - المكان (بدون): نشر وتوزيع مكتبات الحلواني والملاح ودار البيان - ١٣٨٩هـ / ١٩٦٩.
- ٤ - ابن ماجه، الحافظ أبو عبدالله محمد بن يزيد القزويني - سنن ابن ماجه - تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي - بيروت: دار إحياء التراث الإسلامي - ٣١٩٥هـ / ١٩٧٥م.
- ٥ - ابن المقفع، عبدالله، الأدب الصغير والأدب الكبير، بيروت: دار صادر، السنة (بدون).
- ٦ - أبو سن، أحمد بن إبراهيم - الإدارة في الإسلام - ط٣ القاهرة: مكتبة وهبة - ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤.
- ٧ - بابيه، أبير - دفاع عن العلم، ترجمة: عثمان أمين، القاهرة: دار إحياء الكتب العربية - ١٣٦٥هـ / ١٣٤٦.
- ٨ - البخاري، أبو عبدالله محمد بن إسماعيل - صحيح البخاري - بيروت: عالم الكتب - السنة (بدون).
- ٩ - برجسون، هنري - منبع الأخلاق والدين - ترجمة: عبدالله عبد الدائم، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر - ١٩٧١م.

١٠ - البرعي، محمد بن عبد الله عابدين، عدنان بن حمدي - الإدارة في التراث الإسلامي - الظهران - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - ١٤٠٨هـ / ١٩٨٧م.

١١ - البرهان فوري، علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين الهندي - كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال - ضبطه وصححه بكري حباني وصفوة السقا - بيروت: مؤسسة الرسالة - ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م.

١٢ - البروسوري، اسماعيل حقي - تنوير الأذهان من تفسير روح البيان - تحقيق: محمد علي الصابوني - ط ٢، دمشق: دار القلم - ١٤٠٩هـ، ١٩٨٩م.

١٣ - البقري، أحمد ماهر - القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة - ١٤٠١هـ / ١٩٨١م.

١٤ - البناء، أحمد عبد الرحمن - الفتح الرباني ترتيب مسند الإمام أحمد ابن حنبل الشيباني - ج ١٩: القاهرة: دار الشهاب - السنة (بدون).

١٥ - الترمذي، صحيح الترمذي - شرح الإمام ابن العربي المالكي - ج ٨ - بيروت: دار الكتاب العربي - السنة (بدون).

١٦ - جوهرى، محمد ربيع محمد - أخلاقنا - سلسلة اسلاميات رقم ١٢ - القاهرة: مكتبة المسلم العصرية - السنة (بدون).

١٧ - حلمي، مصطفى - الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام - القاهرة: دار الثقافة العربية - ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م.

١٨ - الحنبلي، شمس الدين أبو عبدالله محمد بن مفلح المقدس - الآداب الشرعية والمنح المرعية - ج ١ - القاهرة: مطبعة المنار - ١٣٤٨هـ.

١٩ - الخطيب، عبد الكريم - التفسير القرآني للقرآن - القاهرة: دار الفكر العربي - السنة (بدون).

٢٠ - دراز، محمد عبد الله - دراسات إسلامية في العلاقات الاجتماعية

- والدولية - الكويت: دار القلم - ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م.
- ٢١ - دسوقي، فاروق أحمد - مقومات المجتمع المسلم - الاسكندرية: دار الدعوة للطبع والنشر والتوزيع - ١٩٨٣م.
- ٢٢ - السجستاني، أبو داود سليمان بن الأشعث - سنن أبي داود - تعليق عزت عبيد الدعاس وعادل السيد - ط ١ - حمص: دار الحديث، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م.
- ٢٣ - الصابوني، محمد علي - صفوة التفاسير - بيروت: دار القرآن الكريم - ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م.
- ٢٤ - الصنعاني، أبو بكر الرزاق بن همام - المصنف تحقيق: حبيب الرحمن الأعظمي - ط ٢ - ج ١١ - بيروت: المكتب الإسلامي - ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م.
- ٢٥ - الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير - جامع البيان عن تأويل القرآن - القاهرة: شركة مكتبة مصطفى البابي الحلبي، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م.
- ٢٦ - عبد الهادي، حمدي أمين - الفكر الإسلامي والمقارن: الأصول العامة - القاهرة: دار الفكر العربي - ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.
- ٢٧ - العجلوني، اسماعيل بن محمد - كشف الخفا ومزيل الألباس عما اشتهر من الحديد على ألسنة الناس - ط ٣ - تصحيح وتعليق أحمد القلاش - بيروت: مؤسسة الرسالة - ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م.
- ٢٨ - العسقلاني، أحمد بن حجر - فتح الباري بشرح البخاري - الرياض: نشر وتوزيع رئاسة إدارات البحوث العلمية والافتاء والدعوة والارشاد - السنة (بدون).
- ٢٩ - علاقي، مدني عبد القادر - الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - ط ١ - جدة: تهامة - ١٤٠١هـ / ١٩٨١م.
- ٣٠ - الغزالي، أبو حامد محمد - ميزان العمل - تحقيق الدكتور سليمان دنيا

- ط ١ - القاهرة: دار المعارف - ١٩٦٤ م.
- ٣١ - الغفيلي، ابراهيم بن فهد - نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة -  
القاهرة: جامعة المنصورة (كلية التجارة) ٩ إلى ١٢ أبريل ١٩٨٣ م.
- ٣٢ - الضاوي، عبد الفتاح أحمد - الأخلاق: دراسة فلسفية دينية - ط ١  
القاهرة: مطبعة الجبلاوي - ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م.
- ٣٣ - فيبر، ماكس - الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية - ترجمة أبو بكر  
باقادر وأكرم طاشكندي - ط ١ - جدة: مكتبة مصباح - ١٤٠٩ هـ /  
١٩٨٩ م.
- ٣٤ - القرطبي، أبو عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري - الجامع لأحكام  
القرآن - ط ٣ - القاهرة: دار الكاتب العربي للطباعة والنشر - ١٣٨٧ هـ /  
١٩٦٧ م.
- ٣٥ - قطب، سيد - في ظلال القرآن - بيروت: دار الشروق - ١٣٩٤ هـ /  
١٩٧٤ م.
- ٣٦ - كانت أمانويل - أسس ميتافيزيقيا الأخلاق - تلاجمة: محمد فتحي  
الشنيطي - ط ٢ - بيروت: دار النهضة العربية - ١٩٧٠ م.
- ٣٧ - كرسون، أندريه - المشكلة الأخلاقية والفلاسفة - ترجمة: عبد الحليم  
محمود وأبو بكر زكري - ط ٢ - القاهرة: دار الكتب الحديثة -  
١٣٦٥ هـ / ١٩٤٦ م.
- ٣٨ - المارودي، علي بن محمد حبيب البصري - الأحكام السلطانية  
والولايات الدينية - ط ١ - القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع  
- ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٣ م.
- ٣٩ - المارودي، علي بن محمد حبيب البصري - آدب الدنيا والدين -  
تحقيق: مصطفى السقا - ط ٣ - القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر  
والتوزيع - ١٣٧٥ هـ / ١٩٥٥ م.



- ٤٠ - الماوردي، علي بن محمد حبيب البصري - التحفة الملوكية في الآداب السياسية - تحقيق: فؤاد عبد المنعم - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة - السنة (بدون).
- ٤١ - المزيد، صالح بن محمد الفهد - كسب الموظفين وأثره في سلوكهم - الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر - ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.
- ٤٢ - المناوي، زين الدين عبد الرؤوف - فيض التقدير شرح الجامع الصغير - بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر - ١٣٩١هـ / ١٩٧٢م.
- ٤٣ - بالجن، مقداد - الاتجاه الأخلاقي في الإسلام (دراسة مقارنة) - ط ١ القاهرة: مكتبة الخانجي - ١٣٩٢هـ / ١٩٧٣م.

## **Muslim Director's Morals in Public Administration**

*by Dr. Ahmad Dawood Al-Mizjaji  
Dept. of Public Administration,  
King Abdulaziz University,  
Jeddah, Saudi Arabia*

Morals, here, means the set of values that imposes certain type of behavior which characterizes the individual in the society. Studying the morals of the Muslim director has a special importance in the Islamic management thought. No doubt, a director occupies a distinguished key position at any level of administration in any organization, due to the responsibilities and functions he renders in the organizational, executive, supervisory, and directional spheres; in this way he is one of the principal keys that plan, implement, and follow up the administrative organization, hence, comes his direct effect upon the organizational behavior. This level of success of organization in any public or private establishment depends upon the director's level of efficiency and the type and style of administrative supervision he follows, and upon the extent to which the Islamic morals influence his behavior in general.

This paper investigates the internal relations between the Muslim director and other personnel in the establishment to review the most important bases that shape his behavior towards his superiors, colleagues, and subordinates. Also, it clarifies the principal criteria which govern that behavior; this will make it necessary to take care of all members of the organization, superiors or subordinates, being the basic factors responsible for its success or failure.