

THE ETHICS OF ADMINISTRATIVE WORK AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATION'S PERFORMANCE FROM AN ISLAMIC PERSPECTIVE

أخلاقيات العمل الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة من منظور إسلامي

Wael Abdalla Ali Elshwehdiⁱ, Asmuliadi Lubisⁱⁱ & Nor 'Azzah Kamriⁱⁱⁱ

ⁱ (Corresponding author). PhD Candidate, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. weal8043@gmail.com

ⁱⁱ Senior Lecturer, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. asmuliadilubis@um.edu.my

ⁱⁱⁱ Senior Lecturer, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. azzah@um.edu.my

Abstract

This study aimed to shed light on the ethics of administrative work and its impact on the organization's performance from an Islamic perspective. Where the researcher tried to explain the concept of morality in terms of legitimate philosophical dimensions on the one hand, and in terms of it being an individual, social, and human necessity on the other hand. This research comes as a preliminary step to build institutions that respect moral, social, and human values in their practice of administrative work. The researcher followed the inductive analytical approach by adopting ethics in administrative work. The researcher reached a set of results, the most important of which are: the Holy Quran is the constitution of eternal mankind, which the falsehood does not come from between its hands nor from behind it, and it contains strict principles of moral control, These principles are indispensable to a person regardless of the type of organization in which he works or heads and whatever its size, and also that the ethics of administrative work is a set of foundations and rules that the management must adhere to and work according to them.

Keywords: Administrative, Work, Ethics, Organization, Performance.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أخلاقيات العمل الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة من منظور إسلامي، حيث حاول الباحث أن يفسر مفهوم الأخلاق من حيث الأبعاد الفلسفية الشرعية من جانب، ومن حيث هي ضرورة فردية وإنسانية واجتماعية من جانب آخر، ويأتي هذا البحث كخطوة تمهيدية لبناء مؤسسات تحترم القيم الأخلاقية والاجتماعية والإنسانية في ممارستها للعمل الإداري. واتبع الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي بتبني الأخلاق في العمل الإداري. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القرآن الكريم دستور البشرية الخالدة الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، وفيه مبادئ محكمة بالضابط الأخلاقي، وهذه

<p>المبادئ لا غنى للإنسان عنها مهما كان نوع المؤسسة التي يعمل بها أو يرأسها ومهما كان حجمها، وكذلك أن أخلاقيات العمل الإداري عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على الإدارة التمسك بها والعمل بمقتضاها.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الإداري، العمل، الأخلاقيات، الأداء.</p>	
---	--

المقدمة

حيث ربط الإسلام جميع المعاملات في الحياة العامة، بما فيها الحياة الإدارية، بالأخلاق والسلوك المحمود، ومن ثم فلم تكن نظرتة إلى موضوع العمل الإداري نظرة تجزيئية ضيقة بل نظرة شمولية هادفة، ومن هنا كان دعم أخلاقيات الإدارة لا يعني فقط في المنظور الإسلامي محاربة الرشوة ومناهضة المحسوبية، بل تشمل ترسيخ مفاهيم المسؤولية والرعاية، ومراعاة حقوق الناس وحرمتهم، وكذلك العمل على تسيير علاقة المواطنين بالإدارة ودراسة تظلماتهم وشكاواهم وحمايتهم من كل أشكال التعسف والشطط لدى المسؤولين الإداريين.

فالإسلام عالج مسألة دعم أخلاقيات الإدارة ليس عن طريق الزجر فقط وإنما عن طريق التربية والتهذيب لسلوك الإنسان وجعله يخشى الله ويراقبه قبل مراعاته للرقابة الإدارية، وبمثل هذا المنهج الإسلامي الهادف عالج ديننا الحنيف كل قضايا المجتمع، وهذا البحث المتواضع يتحدث عن هذا الموضوع الهام ليثبت أن الأخلاق الحميدة التي وصى بها الإسلام هي الضابط الأساسي لنجاح أي عمل من الأعمال ولا سيما الأعمال التي يقوم عليها تنمية المجتمع وتطويرة كالأعمال الإدارية في مختلف المجالات.

أهمية الدراسة

إن الاهتمام بأخلاقيات العمل الإداري ينطلق من مفهوم قول الله تعالى ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (القرآن. النحل: ٨٩). فالقرآن الكريم يبين ما يحتاجه الناس في حياتهم وهذا يدل على ضرورة ربط العمل بمبادئ الإسلام، لان مبادئ الإسلام جاءت بما فيه صلاح الخلق في معاشهم ومعادهم، فكل وظيفة مباحة يعمل فيها الموظف المسلم بنية صالحة لبناء مجتمع إسلامي فانه يحرث للأخرة قال رسول الله محمد ﷺ {إنما الاعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى}، وهذا الشمول أحد الركائز الأساسية للعقيدة والحضارة الإسلامية.

مشكلة الدراسة

إن المتتبع لواقع المؤسسات والمنظمات الادارية المعاصرة يلاحظ العديد من الممارسات والقرارات التي توصف باللاأخلاقية، وذلك على مستوى سائر الوظائف الإدارية، ولذلك أصبح لزاماً على المؤسسات تفعيل نظام

أخلاقي وقيمي يضبط ممارساتها وتصرفات مدراءها وموظفيها، وحتى يكون الموظف قادراً على التعامل مع الأحداث، لا بد له من اعتماد مجموعة من المعايير المساعدة لمواجهة المشاكل والقضايا التي تضعه في موقف أخلاقي تجاه أقرانه ورؤسائه ومرؤوسيه وعملاء مؤسسته ومجتمعه، ومع كون عموم معايير الخير والشر مقررّة وواضحة، إلا إن التنافس الإداري والخدمي يوجب ضرورة إعلان المنظمات لأساسيات السلوك الأخلاقي المعتمد لديها.

أسباب اختيار الدراسة

١. إن الموضوع يهم أكثر المسلمين في البلاد الإسلامية لأن الوظيفة الإدارية في المؤسسة سواء كانت حكومية أو أهلية يعمل فيها عامة المسلمين لذا فهم بحاجة إلى التصرف على الأحكام والآداب الخاصة بالوظيفة.
٢. التأكيد على أهمية الموظف في المؤسسات المختلفة وأهمية التزامه خلقاً تجاه وظيفته ومجتمعه.
٣. يعتبر هذا الموضوع شعبة من شعب الإسلام فكما أن الإسلام يهتم بالأخلاق عموماً فهو يهتم بأخلاق الوظيفة خصوصاً بدلالة الكتاب والسنة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، الذي يساعد في البحث عن أخلاقيات العمل الإداري في الإسلام، وذلك بالرجوع إلى المصادر الأساسية المتمثلة في القرآن والسنة النبوية، ووصف ما جاء فيها من نصوص دالة على ضرورة الالتزام بالأخلاق الإسلامية في العمل الإداري، وبيان أثره العائد على الفرد والمنظمة والمجتمع، ثم الرجوع إلى المصادر والمراجع الموثوقة للوقوف على المنظور الإسلامي، المتعلق بموضوع الدراسة، ثم تحليلها ومقارنتها بالواقع لاستخلاص أهم النتائج، مع مراعاة الجوانب الفنية في التوثيق والفهارس والمراجع.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الكتابات حول موضوع الأخلاقيات في الإسلام، لكن فيما يتعلق بموضوع البحث وهو: أخلاقيات العمل الإداري من منظور إسلامي، فإن الأبحاث ليست بتلك الكثرة، ومن أبرز الدراسات التي تطرقت إلى موضوع البحث:

١. دراسة (عبد الله بن منصور، ٢٠١٩م) حول "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق" جامعة

تلمسان

تطرقت هذه الدراسة إلى إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق حيث هدفت هذه الدراسة التحليلية الميدانية إلى عرض مسح شامل لمفهوم الأخلاق وعلاقتها بالاقتصاد، مع إبراز مفهوم الأخلاق عبر البيانات

المتعددة، ومنظومة الأخلاقيات في التربية الإسلامية والنظامين الرأسمالي والاشتراكي وأهمية الموازنة بين الأخلاقيات وإدارة الأعمال، وإلى الجوانب الأخلاقية في التنمية المستدامة.

ترتبط دراستي بهذه الدراسة من حيث توظيف الأخلاق في إدارة الأعمال وتنميتها، وما يميز دراستي عن هذه الدراسة هو التركيز على مصادر الاخلاق المتمثلة في القيم، والدين، والبيئة الاجتماعية، التي يعتمد عليها الفرد في تمييزه بين الصواب والخطأ وتجسيدها لدى المديرين، وذلك لعدم خرق القيم الدينية والاجتماعية بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات الأخلاقية التي يجرى عليها العمل.

٢. دراسة (نجم عبود والمبيضين، باسم ٢٠١٨م) "أخلاقيات الإدارة"

تطرقت هذه الدراسة لأخلاقيات الإدارة حيث هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية حول أخلاقيات الإدارة ومدخلها التي تفسر علاقات الأعمال بالأخلاقيات، وكذلك إعداد نموذج للمداخل الأساسية للأخلاقيات، ويسهم في تفسير وتقييم نمط العلاقة بين الأخلاقيات والأعمال.

ترتبط دراستي بهذه الدراسة من حيث ربط علاقات الأعمال بالأخلاقيات، وما يميز دراستي عن هذه الدراسة هو التركيز على بعض السلوكيات الأخلاقية في شخصية الإداري، التي تكسبه قدرة مميزة على مواجهة التغيرات والتطورات والظروف البيئية المحيطة، حيث أنها تمثل مجموعة من المبادئ السامية التي حثت عليها جميع الشرائح السماوية، كما أكدت عليها الموانيق الأخلاقية المختلفة.

٣. دراسة (انتصار زين العابدين، ٢٠١٦م) "حول أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام" جامعة بغداد

تطرقت هذه الدراسة إلى أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام حيث هدفت إلى ربط الوظيفة العامة بمبادئ الإسلام، والالتزام بأخلاقيات الإسلام لتحقيق الفضيلة عن طريق معرفة الخير والشر، وتحقيق المثل الأعلى لكمال السلوك وتحقيق أفساط من السعادة في الدنيا والآخرة.

ترتبط دراستي بهذه الدراسة من حيث الالتزام بأخلاقيات الإسلام لتحقيق الفضيلة عن طريق معرفة الخير من الشر، وربط الوظيفة العامة بمبادئ الإسلام. وما يميز دراستي عن هذه الدراسة هو إضافة الثقافة الاجتماعية لتحقيق المثل الأعلى لكمال السلوك، لان سلوك الفرد يتأثر بمؤثرات خارجية كثيرة، منها القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والفكرية، التي تسود المجتمع الذي ينتمي إليه، والتي تؤثر على سلوكياته في العمل، وتنقل هذه السلوكيات والقيم عن طريق العاملين في المنظمة.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لأخلاقيات الإدارة

إن أي تصرف إداري تتخذه المؤسسة، يؤثر حتماً على مصلحة الأطراف جميعها ذات الصلة بها، من موظفين، وعملاء، ومديرين، وجمهور بصفة عامة، وإذا كان هذا التصرف الإداري يدعم -بشكل خاص- مصالح

بعض الجماعات ذات الصلة المباشرة، إلا أنه قد يضر - بشكل غير مباشر - بمصالح آخرين، وإذا كان من المتحتم على المديرين الموازنة بين التكلفة والعائد لقرارهم الإداري المتخذ في ضوء النظرة التقليدية للإدارة، وتحديد تصرفاتهم الإدارية في ضوء تحقيق مزايا خدمية مُجديّة، فإن عليهم أن يُعَوِّا بالمقابل أن تُثَمِّت تداعيات أخلاقية مترتبة على ذلك القرار، قد تفوق في أهميتها أحياناً المزايا الخدمية للقرار، بل إن مستقبل المؤسسة قد يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي تجاه البيئة المباشرة التي تعمل فيها تلك المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأخلاق ومفهومها

إن التزام الأمم بالقيم الأخلاقية يعتبر ضرورة حيوية في استمرار حضارتها، كما أن التفاضل في ذلك يُعد من العوامل المميزة لها، وكلما كانت القيم الأخلاقية السامية شائعة بين أفراد أُمَّةٍ ما، كان ذلك عاملاً مساعداً على مزيد من التواصل فيما بينهم، والإسهام في قطع الطريق أمام توصل ضعفاء النفوس إلى أهداف تؤدي إلى زوال بعض المفاهيم الاجتماعية المبنية على أسس أخلاقية سامية.

وقد اختلفت مذاهب الفلسفة واتجاهات الفكر في تحديد مفهوم كلمة الاخلاق، وقد يكون من المتعدّد إيجاد تعريف دقيق لمتطلبات الأداء الأخلاقي في المؤسسات، بحيث يُتاح تعميم تطبيقه في مختلف الإدارات في العالم، باعتبار أن الاخلاقيات تعكس نظرة المجتمع إلى السلوك الإنساني الذي يُحَكِّم على جودته أو رداءته من خلال المعايير أو المبادئ الخاصة بذلك المجتمع.

فتعد الأخلاق من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة الأعمال من تغيرات أساسية، وقد أدى فهم قيمة الاخلاق بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية.

أولاً: الأخلاق في اللغة

أورد صاحب "القاموس المحيط" كلمة الخُلُق أو الخُلُق، بمعنى السجية والطبع والبر والدين^١. وقال ابن منظور في "لسان العرب": الخُلُق: الخليفة، أعني: الطبيعة، والمجتمع: اخلاق. وقال أيضاً: الخُلُق - بضم اللام وسكونها - وهو الدين والطبع والسجية، وحقيقته: أنه لصور الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخُلُق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولها أوصاف حسنة وقبيحة^٢.

^١ الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. ١٩٩٦. القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة. ج ٣. ص ٢٢٩.

^٢ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. ١٩٦٥. لسان العرب. بيروت: دار صادر. ج ١. ص ٨٦.

- وبعبارة أخرى: فإن الخُلُق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة إلى فكر أو رويّة.^٣ ويمكن استخلاص الأخلاق إلى ثلاث مفاهيم أساسية وهي:
١. أن الخُلُق يدل على الصفات الطبيعية في خِلقة الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة.
 ٢. أن الاخلاق ينضوي فيها أيضاً الصفات المكتسبة، التي صارت كأنها خُلِقَتْ مع طبيعة الفرد، وانعكاس تلك الصفات على سلوكه، وعاداته، واتجاهاته، كالاتقاة في السلوك، أو الانحراف عن الصواب.
 ٣. أن للأخلاق جانبين: الأول نفسي داخلي باطن، والآخر سلوكي ظاهر، وهو انعكاس للباطن على هيئة سلوكيات ومعاملات، وهذان الجانبان وجهان لعملة واحدة.

وبناءً عليه يمكن استخدام أخلاقيات العمل الإداري كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة أداء المنظمة، بحيث تكون مجموعة من المبادئ تتعلق بما هو صحيح أو خطأ، أو تبني قواعد أخلاقية تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين، والالتزام بالقيم المتمثلة في: الأمانة، والالتقاة، والثقة، والصدق في العمل.

ثانياً: الأخلاق في الإسلام

أما مفهوم الأخلاق في الإسلام: فقد جاء تجسيداً لجوهر الإسلام وروحه، فالأخلاق مرجعها إلى الدين، وعن طريق المبادئ والقيم الدينية تُعزّس الأخلاق والفضيلة، فالقرآن الكريم والسنة النبوية متمثلة في أقوال الرسول ﷺ وأفعاله، ويؤكد العلاقة الوثيقة بين الدين ومكارم الأخلاق، وذلك من خلال الآيات القرآنية الكريمة التي تضمنت بياناً لمكارم الأخلاق.^٤

وقد جعل الإسلام الأخلاق نظاماً من السلوك العام من أجل حياة خيرة، وليس النظام الأخلاقي جزءاً من نظام الإسلام العام فحسب، بل إن الأخلاق هي جوهر ما دعا إليه الإسلام وروحه الساري في جميع جوانبه، ومصدق ذلك القول الرسول ﷺ: {إنما بعثت لأتمم مكارم صالح الأخلاق}.^٥

حيث قصّر الرسول الكريم ﷺ أهداف رسالته في الحديث على الأخلاق، وأنه جاء ليتمم البناء الأخلاقي الذي بدأت الرسلات السابقة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه ص قال: " مثلني ومثل الأنبياء

^٣ الغزالي، أبو حامد محمد. ١٩٥٦. إحياء علوم الدين. القاهرة: مكتبة محمد علي صبيح. ص ٤٦.

^٤ البرعي، محمد عبد الله. ١٩٨٧. الإدارة في التراث الإسلامي. جدة: دار الأصفهاني. ص ١٨٠-١٨٣.

^٥ أخرجه الإمام أحمد بن محمد بن حنبل. المسند. تحقيق شعيب الأرنؤوط وآخرون. ١٩٩٧. مؤسسة الرسالة. الطبعة الأولى. ج ١٤. ص ٥١٢-٥١٣. الحديث ٨٩٥٢. من حديث أبي هريرة. وفي بعض الروايات عند غير الإمام أحمد: مكارم الأخلاق.

كمثل رجل بنى دارا فاتمها وأكملها إلا موضع لبنة، فجعل الناس يدخلونها ويتعجبون منها ويقولون: لولا موضع اللبنة! قال رسول الله ﷺ: {فانا موضع اللبنة، جئت فختمت الأنبياء}.^٦

وقال عبد الله بن الزبير في تفسير الآية ﴿حُذِرَ الْعَفْوُ وَأُمِرَ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (القرآن. الأعراف: ١٩٩) أمر الله نبيه أن يأخذ العفو من أخلاق الناس.^٧

وكانت السيدة عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها تدرك تماماً ما المعنى من الإسلام، ولهذا قالت عندما سُئِلَتْ عن أخلاق النبي ﷺ {كَانَ خُلُقِي نَبِيِّ اللَّهِ ﷺ الْقُرْآنَ}.^٨

وانظر إلى منزلة صاحب الخلق الحسن من رسول الله ﷺ حيث قال: {إن من أحبكم إلى وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة، أحسنكم أخلاقاً}.^٩

وهكذا نجد أن الإسلام قد ربط بين جوانب الحياة برباط أخلاقي لتحقيق غاية أخلاقية، وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين، فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون واجباً وأهم، ذلك لأن المهنة هي محور العلاقة المباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين المستفيدين من عمله داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أخلاقيات العمل في الأدب الإداري

لقد تناول كُتَّاب الإدارة علاقة الأخلاق بالإدارة من زوايا متعددة، فمن علماء الغرب — مثلاً — من اعتمد على نظرية العدالة في القانون، لتحديد المصلحة العامة، ومدى تأثيرها على اتخاذ القرار.^{١٠}

وفي حين اعتبرها البعض جزءاً من مفهوم المسؤولية، فهبوا إلى أن تقرير أن الإدارة الجيدة تبدأ عندما يتحمل المديرون التنفيذيون مسؤولية نتائج أعمالهم، بينما تبدأ الإدارة الرديئة عندما يتعد المديرون عن تحمل مسؤولياتهم، وحين يولد لديهم الشعور بامتلاك فرصة كبيرة للإفلات من العقاب إذا قاموا بعمل غير أخلاقي.

كما تناولها آخرون من ناحية مفاهيم القيم، ومدى تأثيرها في سلوك الموظفين، باعتبار أن نظام القيم السائد في أي مجتمع يعكس السلوك المتوقع لموظفيه.

^٦ متفق عليه. أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل. ١٩٨٨. صحيح البخاري. بيت الأفكار الدولية. الحديث ٣٥٣٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري. ١٩٨٨. صحيح مسلم. بيت الأفكار الدولية. الحديث ٢٢٨٦.

^٧ أخرجه البخاري محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. الحديث ٤٦٤٤.

^٨ أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ٧٤٦.

^٩ أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى. ١٩٩٩. جامع الترمذي. عمان: بيت الأفكار الدولية. الحديث ٢٠١٨. من حديث جابر بن عبد الله رضي الله عنه.

^{١٠} ساعاتي، أمين. ١٩٨٤. الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. القاهرة: مطبعة نهضة. ص ٣٧١.

وقبل أن نستعرض في توضيح مفهوم أخلاقيات العمل في الأدب الإداري من خلال استعراض النظريات والتعريفات، يتحتم ابتداءً أن نوضح معنى الإدارة، فقد تنوعت الأفكار، وتعددت الآراء والتوجهات التي تناولت تعريف الإدارة وتحديد مفهومها، وقد تضمنت المؤلفات في علم الإدارة كمًّا كبيراً من تلك التعريفات، وجاءت مفاهيم الباحثين للإدارة متباينة، تبعاً لاختلاف نظرتهم لمكونات الوظيفة الإدارية، ووفقاً لمفهومهم الأساس للعملية الإدارية ذاتها.

ومن الممكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين بشأن تعريف محدد للإدارة في ثلاث أسباب رئيسية:

١. أن الإدارة تعد علماً حديثاً، هذه الحداثة لم تُتيح مدةً زمنية معينة كافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للتوافق على تعريف وحيد جامع شامل لها، مع الإشارة إلى أن الإدارة قد عُرفت من حيث الممارسة منذ زمن بعيد.

٢. أن الإدارة تشمل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وهذا الشمول مع اختلاف طبيعة العمل في المجالات ساعد على تأخر التوصل إلى تعريف دقيق وشامل لها، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها.

٣. أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية، ولا تدخل تحت مسمى العلوم الطبيعية، فهي تتعامل مع الإنسان بوصفه وحدة مستقلة، وتتعامل معه أيضاً بوصفه عضواً في جماعةٍ يخضع لضوابطها ويتأثر بها، وهي تدرس - في سبيل ذلك - الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر إلى آخر.

ولا شك أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير الجوانب الأخلاقية المختلفة وفهمها في التصرف الإنساني، ثم الإداري، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى وجود ثلاث نظريات في أدب دراسة الأخلاق هي:

١. النظرية النفعية: وهي النظرية التي تقوم على مذهب المنفعة القائل بأن تحقيق أعظم المنافع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك، بمعنى أن لكل نشاط يقوم به الفرد منفعة وتكلفة، وإن النشاط الصحيح هو الذي سينتج منافع صافية أكبر، ومن ثم تكاليف صافية أقل، لذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون أهدافها التنظيمية واسعة، لتشمل منافع الأطراف المتعددة، وتحقيق الكفاءة بمدلولها المتسع، بمعنى: خدمات أكثر واستهلاك أقل للموارد.^{١١}

٢. نظرية الحقوق والواجبات: وتقوم هذه النظرية على أن للأفراد حقوقاً تتمثل في:

^{١١} نجم، نجم عبود. ٢٠٠٦. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

أ. حقوق أخلاقية: وهي تلك الحقوق المكفولة لكل فرد، بوصفه كائناً بشرياً، كحق العيش، وحق الملكية.

ب. حقوق قانونية: وهي تلك الحقوق التي تمنح لكل فرد، القانون، كحق الفرد في الحصول على محامٍ يدافع عنه.

إلا أن النظرية تضيف شيئاً مهماً وهو ضرورة تكامل هذه الحقوق مع الواجبات، فحق العيش للفرد يوجد بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية يتكامل مع ممارسة الآخرين لحياتهم أيضاً.

٣. نظرية العدالة: وتُعدُّ هذه النظرية امتداداً لنظرية الحقوق والواجبات، حيث إن العلاقة بين الحق والواجب تثير مشكلة العدالة من ثلاث نواحٍ:

أ. إنه لا بد من توزيع المنافع والأعباء على الجميع (عدالة توزيعية).

ب. أن تعايش الأفراد وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن كل من يتجاوز القواعد والقوانين يتعرض للعقوبة (عدالة جزائية).

ج. أن تجاوز القواعد والقوانين ينجم عنه أضرار تستوجب التعويض بما يتناسب مع حجمها (عدالة تعويضية).

وتأسيساً على ما ذكر آنفاً، فإن أخلاقيات العمل الإداري هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على الإداري التمسك بها، والعمل بمقتضاها، ليحقق نجاحاً في تعامله مع الآخرين، وليكون متميزاً في أدائه المهني، حيث أنه بذلك يكون قادراً على اكتساب ثقة عملائه، وزملائه، ورؤسائه، ومرؤوسيه، فهي إذاً تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري، فالسلوك الإداري ما هو إلا مظهر من مظاهر السلوك الإنساني يتأثر بعوامل عديدة، كالبينة التي يعيش فيها الإداري ومتغيراتها الفكرية، والسياسية، والاجتماعية، وكذلك القيم والمبادئ والمثل، ومن ثم فإن السلوك الإداري هو المدخل إلى الانضباط الأخلاقي، حميداً هذا السلوك الإداري أو غير حميد.

وبالإجمال يمكن القول بأن أخلاقيات العمل الإداري هي: المبادئ، والقيم، والمعايير التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية نصاً وروحاً، والتي تُعدُّ أساساً لسلوك العاملين في الإدارة، والتي يجب عليهم الالتزام بها، وعدم الخروج عنها، لترقى عندها بالإنسان وتسهم في تقدمه، وتكون بمثابة اتجاهات مركزية تساعد في التحكم على الأشياء، وتقييم المواقف، والتحكُّم بالسلوك بوجه عام.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل الإداري

تستخدم معظم أدبيات الإدارة مفهومي المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال والإدارة كمترادفين؛ بسبب طبيعة العلاقة بينهما، ولكون المسؤولية الاجتماعية تحمل بُعداً أخلاقياً ومسؤولية أخلاقية، تتمثل في

النشاطات والسلوكيات المقبولة من المجتمع، على الرغم من أنها غير مُتصَمِّنة في إطار القانون؛ فتمثل المسؤولية الاجتماعية بذلك منظوراً عملياً ذا أبعاد متعددة، ومن ضمنها يأتي السلوك الأخلاقي؛ فتكون الاخلاق والمسؤولية الاجتماعية قاعدة أساسية ومكوناً مهماً من مفردات استراتيجية الأعمال.

ولغرض تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد عُرِّفت المسؤولية بأنها: "الموجب والضرورة المعنوية والعقلية للتعويض عن خطأ، أو القيام بواجب أو مهمة، وتعني من الناحية القانونية فكرةً تُحمِّل المرء نتائج أعماله".^{١٢}

كما عُرِّفت المسؤولية بأنها: "التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته؛ وعلى ذلك فإن الالتزام صلاحية المسؤولية وجوهرها، التي بمقتضاها يُحاسب الشخص على مدى نخوضه بالأعباء المكلف بها".^{١٣}

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مستويين للمسؤولية من الناحية الأخلاقية:

١. المسؤولية الشخصية: وتتصل بيقظة الضمير، والانتماء، والممارسة الأخلاقية للعمل برقابة ذاتية، وليس تحت ضغط أية عقوبة قد تفرض على الإداري، فيؤدي مهمات الوظيفة بدقة ونشاط وسرعة وأمانة وإخلاص؛ ما يؤدي إلى اكتساب ثقة الناس بمنظمتهم.
٢. المسؤولية الاجتماعية: وتتصل بمسؤولية منظمات الأعمال تجاه المجتمع المحيط بها.

ويبدو أن النزوع إلى الجانب الأخلاقي، والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية، على الصعيد الفردي، أو الشخصي؛ قد سبقه كثيراً جانب التفكير بتحمل المسؤولية الاجتماعية، بسبب استمرار إيمان الإدارة بالفكر التقليدي الذي ينادي بأن القيم الاقتصادية فقط هي المحدد الوحيد للأداء؛ حيث يسود الاعتقاد بأن الأعمال لا تؤدي بشكل أفضل، وبكفاءة أعلى، إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح، وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك، مدعيةً أن شركات الأعمال، حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة، فإنها تحقق مصلحة المجتمع كله، فما هو جيد لشركات الأعمال هو جيد أيضاً للمجتمع، وفي هذا تحديد للمسؤولية الاجتماعية اعتماداً على المدخل النفعي للأخلاق، في حين أن النظرة الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية تعتمد على مدخل الحقوق المعنوية والعدالة للأخلاق، بمعنى: أن مسؤولية الإداري ورجل الأعمال لم تعد منحصرة في تحقيق أعظم ربح ممكن وحسب، بل إن مسؤوليته باتت تتسع لمواجهة متطلبات المجتمع كله، حيث تعد المنظمات نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع البيئة التي تعمل في نطاقها؛ عليه فإنه يمكن النظر للمسؤولية الاجتماعية، من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

^{١٢} العثيمين فهد بن سعود. ١٩٩٣. أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. بيروت مؤسسة الرسالة. ص ٤٦.

^{١٣} هاشم، زكي. ١٩٩٧. أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات السلاسل. ص ٢٤٧.

١. المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية: وقد برز هذا المفهوم في ثمانينيات القرن التاسع عشر، ويعبر عن بذل جهود الإدارة وخدمة مصالح المالكين للمنظمة؛ حيث يتعين على المالكين رسم الخطط اللازمة، التي تساعد في تعظيم الأرباح وتحقيق أعلى العوائد على المدى الطويل، بالإضافة إلى عدم المخاطرة بمصالح المنظمة، من خلال انغماسها في أعمال ذات طابع وأبعاد اجتماعية، إلا إذا كان الهدف من ذلك تلافي أمور قانونية.

٢. المفهوم المصلحي للمسؤولية الاجتماعية: وقد برز هذا المفهوم خلال الثلاثينيات من القرن العشرين، نتيجة زيادة التدخل الحكومي، بحيث عكس ذلك المفهوم التزام المديرين تجاه جماعات معينة، تأثرت أو قد تتأثر بما تحقق من الأهداف التنظيمية، والجماعات المستفيدة من المنظمة أو المتأثرة بها تتمتع بقوة التأثير من خلال قراراتها وسلوكياتها؛ ومن هذه الجماعات: الحكومة، والمالكون، والعملاء، والبنوك... فمثلاً إذا أرادت المنظمة إيقاف خط إنتاجي ما، أو تعليقه، فإنها يتعين عليها إعلام هذه الجماعات جميعها أو بعضها بهذا الإجراء، وخلال مدة زمنية محددة، وذلك لمصلحة تستوجب بقاء المنظمة واستمرارها.

٣. المفهوم الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية: وقد ظهر هذا المفهوم بعد عام (١٩٦٠م)؛ ليعبر عن أهمية التزام المديرين بما يأتي:

أ. أولاً: ضرورة تلافي المشكلات التي تواجه المنظمة؛ وذلك من خلال دراسة البيئة، واتخاذ الاحتياطات اللازمة تجاه التطورات المحتملة فيها.

ب. ثانياً: توليف الأهداف التنظيمية، بطريق تحقق مصالح الجماعات المستفيدة من هذه المنظمة.

ج. ثالثاً: اعتماد خطوات رصينة ثابتة، بشأن تطوير المصالح المتبادلة للمنظمة؛ باعتبار أن هذا المفهوم يتأثر بمدخلي العدالة والحقوق المعنوية؛ ومن ثم فإنه يُشترط ضحُّ معلومات بين المديرين والجماعات المستفيدة والمتعاملة مع المنظمة، مثل شرعية الدور. ولتحافظ المنظمة على علاقاتها مع غيرها فإن عليها أن تحاول دوماً تحديد قياس الآثار التنظيمية وتقومها وإبلاغها وتوجيهها، وبخاصة تلك الآثار التي يمكن للمنظمة أن تُحدثها تجاه الجماعات المستفيدة، وذات المصالح المشتركة.^{١٤}

مما ذكر آنفاً يمكن أن نستنتج أن نجاح المشروع يتوقف على قدرة الإدارة على التوفيق بين مصالح أصحاب العمل، ومتطلبات المجتمع، والتي تكون متعارضة في أغلب الأحيان، وعليه فإن نجاح الإدارة يعتمد

^{١٤} الجرسى، خالد بن عبد الرحمن. ٢٠٠٧. أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي. رسالة دكتوراه. ص ٢٩.

اعتماداً كبيراً على إمكان التوفيق بين تلك الرغبات والعمل المتوازي على تحقيقها، لا سيما إذا علمت الإدارة أن مصلحة المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، آخذة في حسابها أن ازدهار أعمالها مرهون أولاً وأخيراً بوجود المجتمع "الصحي" الذي يساعد على نمو الأعمال ورخائها، كما أن على المدير أن يؤمن بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وأن يكون راغباً بصدق في تحملها بحيث تتحمل حيزاً من اهتمامه ومن "ثقافة المنظمة" وأن يضعها في حسابه عند اتخاذ قراراته، ولا شك في أن عمله هذا سوف يسهم -إيجابياً بشكل كبير- في تعميق القيم والمبادئ الأخلاقية وترسيخها؛ وهذا سيدفع بالمنظمة للنجاح والازدهار، وبناء على ذلك فن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي الشعور بالالتزام من جانب المنظمات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع قراراتها، فعندما تقوم المنظمات بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية فإنه يتعين أن يكون ثمة تسليم باتخاذ ما هو في صالح المجتمع كلة ورفاهيته.

فالمسؤولية الاجتماعية للإدارة هي الحد الأخلاقي الأدنى المطلوب الالتزام به، ومن الواجب أن تصبح هذه المسؤولية مقررّة في أذهان المسؤولين، فتكون أحد المقاصد الرئيسية التي تؤخذ في الحسبان عند تقييم المنظمة.

إن هذه القناعة قد تخرج عن نطاق قناعات كثير من المسؤولين، كما هو الحال في شأن كثير من المفاهيم التي قد تبدو غريبة لأول وهلة؛ فلا زال ثمة من يزعم أنه ليس من عمل المنظمة أن تسعى وراء أهداف اجتماعية؛ حيث يصر (ملتون فريد مان) الحائز على جائزة نوبل على أن الاعتبارات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لا يجب أن تدخل في عملية صنع القرار، ولكن لا بد من القناعة بضرورة تحمل المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية، ثم تلبث أن تأخذ طريقها، ليس فقط إلى قبولها والاعتراف بها، بل إلى وضعها موضع التنفيذ، بحيث تصبح أولوية في استراتيجيات الأعمال للمنظمة، وتُعدُّ بعدها استراتيجية استثمار حقيقي، بديل أن كثيراً من المستثمرين ينظرون إلى المنظمات غير المسؤولة اجتماعياً كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة.

المبحث الثاني: مصادر الأخلاقيات في العمل الإداري

تمثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها الفرد في تمييزه بين الصواب والخطأ؛ وإذا كانت الأخلاق في منظمات الأعمال تشير إلى النظام القيمي، والمعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة، آخذين في حسابهم مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق يجب أن تتجسد لدى هؤلاء المديرين بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القيم الدينية والاجتماعية التي جرى العمل عليها من جانب، وكذلك بالالتزام بالقوانين والتشريعات الأخلاقية التي جرى عليها العمل من جانب آخر.

المطلب الأول: القيم

اتخذ مفهوم القيم صوراً عديدة؛ وذلك بحسب الميادين التي تعرضت لتعريفه؛ ففي حين عرّف الفلاسفة القدامى القيم بأنها معايير الخير والكمال، نرى علماء الإدارة والاقتصاد يقصرون مفهومها على الفائدة العائدة من مشروع أو عمل ما، واستخدم علماء النفس في التعبير عنها مفاهيم والاتجاهات والميول السلوكية، في حين نحا بها علماء الاجتماع منحى الأفكار والمعتقدات.

وقد جاء تعريف القيم على أنها: "تلك القواعد أو المعايير التي تُمكن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون".^{١٥}

فنظام الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى جميع العمليات والممارسات الإدارية في المنظمة، وتتمثل رؤيتها لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه لتلائم مع كل بيئة وكل عصر، كما أن ثقافة المنظمة لها دور في تكوين قيم الموظف وهي تعبير عن قيم الأفراد ذو النفوذ داخل المؤسسات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وسلوك الأفراد، وكما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم، وتتمثل القيم المنظمة بتحقيق الأهداف والاستقرار والنمو والاستقلالية والسلطة والتعاون.

ختاماً، القيم عنصر أساسي في ثقافة التمييز وهناك مفاتيح تؤثر على أخلاقيات الموظف فنشر القيم الإيجابية والتي تدعم الابداع والابتكار وتوليد الأفكار وتشجيع التعاون والانفتاح والأداء المتميز والكفاءة والتحسين المتواصل والتطوير المستمر ستعمل على تأثير إيجابي على الموظف وعلى المؤسسة وعلى المجتمع بأكمله.

المطلب الثاني: الدين

إن الشرائع السماوية جميعها ذكرت الأخلاق، ودعت إلى ضرورة التمسك بها، لذا فإن تلك الشرائع هي المصدر المحدد لأصل الأخلاق، بحيث يستسقي منها الإنسان المعيار الحاكم لتصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة، وإن ديننا الإسلامي يعد بشريعته السمحة وما تحمله من سمو المبادئ والقيم مصدراً أساسياً يستمد منه الإداري المسلم الأطر العامة التي توجهه مل تصرفاته وسلوكياته، وهذه المبادئ لا غنى للإنسان عنها مهما كان نوع المنظمة التي يعمل بها أو يرأسها ومهم كان حجمها وهي تتخص فيما يلي:

^{١٥} عثمان، عبد الرحمن محمد. ١٩٨٤. المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام. الإدارة العامة. عدد ٤٣.

١. الخشية من الله ومراقبته في السر والعلن

وهو مبدأ يولد في نفس الإنسان المسلم حسن أداء العمل وإتقان الواجب والبعد عن الغش والخداع والتدليس والكذب والمراوغة في العمل، لأنه يعلم أن الله سوف يحاسبه على عمله قال تعالى: ﴿الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُوا رَبِّهِمْ وَأَنَّهُمْ إِلَيْهِ رَاجِعُونَ﴾ (القرآن. البقرة: ٤٦).

٢. الالتزام بالمنهج الصحيح في القيادة والإدارة

إنه مبدأ حسن ولا غنى عنه للعامل بصفة عامة وللموظف الإداري بصفة خاصة، وهو ما يسمى في الإسلام بالاستقامة، حيث قال تعالى ﴿اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ﴾ (القرآن. الفاتحة: ٦).

٣. أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه

إن أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل والمدير والمسؤول والقائد بغض النظر عن موقعه ومركزه الوظيفي، ولا شك في أن التزام العامل أو المدير بهذا المبدأ تعود منفعة على الجميع، من خلال زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من المنفعة سواء كانت منفعة مادية أو معنوية.

٤. العدالة والانصاف

إنها صفة هامة لا غنى للمدير عنها وهي معاملة أتباعه بالعدل وعدم التمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة في نفوسهم واستقرارهم في أعمالهم، كما أنه أحترام وتوقير لهم، ومن ثم فقد قامت المدرسة الإدارية في الإسلام على أساس من العدالة والانصاف، حيث قال تعالى ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (القرآن. النساء: ٥٨).

٥. المساواة بين العمال

لقد أقر الإسلام هذا المبدأ ومنع التمييز بين الناس على أساس العرق أو الجنس أو اللون، وجعل مقياس المفاضلة بينهم هو التقوى، قال تعالى ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿ (القرآن. الحجرات: ١٣).

٦. تطبيق مبدأ الإدارة الشورية

أثبتت الدراسات الإدارية أن أفضل أنواع الإدارة القيادية هي الإدارة الشورية الديمقراطية التي يتناول فيها الرئيس والمرؤوس الآراء وصولاً إلى القرار الصائب الناجح الذي يساعد على تحقيق الهدف بأقل تكلفة وبأقصر

الطرق، فقد سبقت الإدارة الإسلامية الإدارة الحديثة في هذا الأمر، حيث جاء القرآن الكريم بهذا المبدأ الإداري بقوله تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (القرآن. آل عمران: ١٥٩).

أما السنة النبوية الشريفة: فإنها تسخر بأقوال الرسول ﷺ وأفعاله التي تمثل أروع نموذج عملي تطبيقي في سمو الأخلاق، فنحن نجد جملة كبيرة من الأحاديث التي تحث على الالتزام بمكارم الأخلاق والفضيلة، وترغب في ذلك، ففي مجال وجوب تحقيق العدل والمساواة مثلاً يرفض الرسول ﷺ الشفاعة في تطبيق حد من حدود الله، بل يقول: {وايم الله! لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها}.^{١٦}

لقد كان لنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة، وللإداري المسلم في سنته الشريفة مصدر مهم في تعامله الوظيفي، سواء فيما يتعلق بأداء وظيفته، أو في تعامله مع الآخرين.

وباستعراضنا للآيات الكريمة نجد أن فيها مبادئ إدارية محكومة بالضوابط الأخلاقي الذي دعى إليه المنهج الإسلامي في تنظيم العمل الإداري داخل المنظمة أو خارجها، وطرق التعامل بين الموظفين حتى تحقق المنظمة أهدافها، وتحقيق المزيد من المنفعة، وهذا ما تعكسه مبادئ ديننا الإسلامي وشريعته السمحة. ومن هنا تلعب المبادئ والقيم الدينية دوراً مهماً في مجال الوظيفة العامة والتي تهدف إلى تحقيق الرخاء والتضامن بين الأفراد والتضحية بالنوازل الخاصة بهم في سبيل المصلحة العامة، فالمصلحة العامة هي القانون الأعلى الذي يجب أن يخضع له كل قانون، وتبرير المصلحة العامة والدفاع عنها تعد قيمة أخلاقية لدى الموظفين في الوظيفة العامة توجه سلوكياتهم وأفعالهم مما يبرر القول باعتبارها من مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة.

المطلب الثالث: البيئة الاجتماعية

تعد البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتفاعل معها من أهم مصادر الاخلاقيات التي تؤثر في الإدارة؛ فالاجتماع يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون محتوى قيمياً وسلوكياً مختلفاً فيما بينهم، فبعض هؤلاء يحمل جوانب إيجابية تتجه للسلوكيات الأخلاقية، وبعضهم الآخر يحمل جوانب سلبية تتجه نحو سلوكيات غير أخلاقية؛ بمعنى أن البيئة تمثل الإطار الذي يعيش فيه الإنسان، والمصدر الذي يزود الفرد بقيم وأخلاقيات متعددة ينجح بعضها للخير وبعضها الآخر للشر؛ لذلك فإنه يمكن القول: "بأن للبيئة الاجتماعية والخصائص السلوكية دوراً كبيراً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للأجهزة الإدارية، حيث إن ما يصدر عن هذه الأجهزة ما هو إلا إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي أتى منها الفرد".^{١٧}

ومن أهم المصادر الاجتماعية التي تؤثر على أخلاقيات الإدارة:

^{١٦} متفق عليه. أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. الحديث ٣٤٧٥، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ١٦٨٨. من حديث عائشة رضي الله عنها.

^{١٧} عاشور، أحمد صقر. ١٩٧٩. الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية. ص ٢٣٩.

١. الأسرة والتربية البيئية

تمثل الأسرة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد؛ لذلك فقد اهتمت الشرائع، وكذلك المجتمعات الحضارية ببناء الأسرة، وأكدت جميعها على ضرورة تماسك الأسرة، باعتبار أن الفرد يبدأ منذ صغره باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والقيم الدينية، والاجتماعية، يظل أفرادها متمسكين بهذه القيم في تعاملهم مع الآخرين، لا سيما داخل بيئة العمل، حيث يظهر الفرد فيها كسفير لأسرته، وهو يعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها، ومن ثمَّ فإنه يمكن القول: بأن للأسرة أثراً كبيراً على أخلاقيات الإداري، وأنماط سلوكه، في أثناء تأديته لعمله.

ويؤكد ذلك الرسول ﷺ: {كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسؤول عنهم...} ^{١٨}، عليه فإن من المهم جداً عدم إغفال دور الأسرة والتنشئة البيئية في غرس الاخلاقيات الصالحة عموماً، وأخلاق العمل الإيجابية، وأنماط السلوك الإداري المطلوبة، خصوصاً، لما لذلك من تأثير في مستوى أداء الفرد في الإدارة ونجاحه في عمله.

٢. الثقافة الاجتماعية

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة، يقع في مقدمتها مجموعة القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والفكرية، التي تسود المجتمع الذي ينتمي إليه.

فالمنظمة هي عبارة عن نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، تعمل في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، هذا المجتمع الذي يشمل على الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، وحينما تسود هذه البيئة الخارجية داخل المنظمة يكون لها تأثير كبير على الموظفين فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودرجة تعاونهم مع التنظيم.

٣. مؤسسات التعليم

إن لنظام التعليم دوراً بارزاً في تكوين القيم الأخلاقية، وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد يمتلك هذا النظام فلسفة تعليمية واضحة، تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل، بدءاً من رياض الأطفال، وانتهاءً بالدراسات العليا، وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة سلوكاً أخلاقياً نابعاً من قيمها ومبادئها، ما يسهم في تطوير السلوك الإيجابي، وتعزيز المسؤولية، والمساءلة، أو تحقُّق الصدق فيه، والعمل على إعداد الطلبة

^{١٨} متفق عليه. أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. الحديث ٨٩٣، ومسلم، أبو الحسن مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ١٨٢٩. من حديث ابن عمر رضي الله عنه.

لدخول المجال الوظيفي، بعد أن يتم توجيههم، ورفع مستوى الوعي لديهم، وهذا يرفع من مستوى السلوكيات الأخلاقية لديهم، ويحد من السلوكيات الغير أخلاقية مستقبلاً، عند توجيههم للحياة العملية. فالموظفين الإداريين في المنظمات هم نتاج لهذه المؤسسات التعليمية التي جسدت في أنفسهم القيم الأخلاقية الحسنة مثل الصدق، والثقة، والمنافسة الشريفة، التي تقود المنظمة إلى النجاح، فالقيم الإيجابية التي أكتسبها من مؤسسات التعليم تسهم في إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والادوار، وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرصة الثقة والمشاركة، فضلاً عن تنمية وعي المواطنين والتزامهم وتعزيز انتماءهم مما يؤثر إيجابياً على أداء أعمالهم في المنظمة.

٤. الجماعة المرجعية

تعد الجماعة المرجعية من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، فالإنسان كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالآخرين، فإنتمائه إلى إحدى الجماعات المرجعية يجعله يتأثر بسلوك واتجاهات ومواقف المجموعة التي ينتمي إليها، فلهذا تؤدي الجماعات المرجعية دوراً مهماً في التأثير على الموظف في أخلاقياته وسلوكه سواء كانت إيجابياً أو سلبياً، داخل المنظمة التي يعمل فيها، وفي الوقت ذاته فإن الموظف قد يشعر عند اتخاذه قرار إداري بالخاطرة وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود خبرات سابقة أو ليس لديه معلومات كافية فإنه يتجه للجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لتقليل المخاطر المدركة عند اتخاذ قرار خاطئ داخل المنظمة.

المبحث الثالث: مرتكزات السلوك الأخلاقي في العمل الإداري

إن توافر بعض السلوكيات الأخلاقية في شخصية الإداري، تُكسبه قدرة متميزة على مواجهة التغيرات والتطورات والظروف البيئية المحيطة؛ حيث إنها تمثل مجموعة من المبادئ السامية التي حثت عليها جميع الشرائع السماوية، كما أكدت عليها المواثيق الأخلاقية المختلفة، والتي يمكن قياس المستوى الأخلاقي لديه.

وستتناول في هذا المبحث دراسة عدد من السمات الأخلاقية الواجب توافرها في شخصية الإداري، من خلال الاهتمام بهدى القرآن الكريم، والاسترشاد بسنة الرسول ﷺ، وسيرته المطهرة، باعتبار أن هدفنا هو الإداري المسلم في منظمات الأعمال، وانعكاس سلوك الإدارة الأخلاقي على مجتمعنا المسلم أساساً، وهذه السمات الأخلاقية على ثلاث أقسام: صفات أخلاقية وجدانية، وصفات أخلاقية قولية، وصفات أخلاقية عملية كما سيتضح بيانه في المطالب الثلاثة الآتية.

المطلب الأول: الصفات الأخلاقية الوجدانية

١. الإيمان

قد يرى البعض أن سمة الإيمان من الأمور الباطنة غير الملموسة، فلا يمكن الوقوف عليها، فقد يدعى مدعٍ الإيمانَ بأهداف مجتمعة ما قيمته ومبادئه رياءً ونفاقاً، بهدف الوصول إلى غايته، وهي تولي منصب إداري، كما كان الحال عندما ادعى المنافقون في المدينة النبوية الإيمان، وكانت غايتهم الكيد للإسلام وأهله، لكن بالرغم من كون سمة الإيمان من الأمور الباطنة، إلا أن له حقيقة يتضح مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان، حيث أن التكامل بين حقيقة الإيمان والسلوك، من الأمور الظاهرة الجلية، وفي هذا يقول الرسول ﷺ: { إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد، فاشهدوا له بالإيمان }^{١٩}.

ويتوافق الحديث الشريف مع قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَعْزُمُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ (القرآن. التوبة ١٨)، فالمظاهر السلوكية في الإسلام تعبر عن حقيقة الإيمان. عليه فإنه يمكن القول: بأن الإيمان الذي هو يقين، أو وثوق، أو طمأنينة لدى الإنسان إلى أمر من الأمور؛ مادياً كان أو معنوياً، واستقرار هذا اليقين في عقل الإنسان ووجدانه، بحيث يؤثر في تصرفاته، وسلوكه، لمن المهتمات الأساسية التي يجب توافرها في الإداري، ليكون أهلاً لتولي أي منصب إداري.

٢. الصبر

الصبر: هو حبس النفس عن الجزع، وإمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفرح، ومنه: الصابر والصبور، وهو الذي لا تحمله العجلة على المسارعة إلى الفعل قبل أوانه.^{٢٠} والصبر من الخلال التي أمر الله تعالى نبيه بالتخلُّق والتحلي بها في قوله تعالى: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَرْشِ مِنَ الرُّسُلِ﴾ (القرآن. الاحقاف: ٣٥)، وأمر به عباده في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (القرآن. البقرة: ١٥٣). وقوله ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ﴾ (القرآن. النحل: ١٢٧) وقوله: ﴿وَاصْبِرُوا وَصَابِرُوا﴾ (القرآن. آل عمران: ٢٠٠). وحظُّ العبد منه: أن يصبر على التكليف؛ من أوامر، ونواهي، وأن يغالب دواعي العجلة، والهوى، وأن يصبر عند الشدائد.

وإذا كان توافر الصبر خصلة محمودة عند جميع الناس، فإنه في حق المدير يعد ضرورة، بل هو من أهم السمات المطلوب توافرها فيه؛ إذ يُطلب من الإداري تحقيق غايات وأهداف محددة، والعمل في ظروف

^{١٩} أخرجه الإمام أحمد بن حنبل. المسند. ج ٨. ص ١٩٤، ٢٥١. الحديث ١١٦٥١، ١١٧٢٥. من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه.

^{٢٠} الرازي، محمد بن أبي بكر. ١٩٩٥. مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر. بيروت: مكتبة لبنان، ناشرون. ص ٣٥٤-٣٥٥.

وأوضاع متغيرة، وما أكثر العقبات التي تعترضه، والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، وإنه في مواجهة كل ذلك يكون غالباً ما يكون الصبر هو العلاج الناجح والوسيلة الفعالة.

٣. الرحمة والرفق

إن حُلُق الرحمة هو من أسباب زرع المودة، وإشاعة المحبة، وجو من الطمأنينة في المنظمة، ومن أسباب السمو والرفعة، بالإضافة إلى ما يكسبه الإداري المتخلق بهذه الصفة، من السمع والطاعة له من مرؤوسيه. وقد كان النبي ﷺ القدوة الحسنة، في الرحمة بأتباعه، وقد مدحه الله سبحانه وتعالى بذلك، فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (القرآن. آل عمران ١٥٩)، وللرحمة دلائل وعلامات، منها الرفق، ولين الجانب مع من يتعامل المدير معهم، وهو أمر أكد عليه الإسلام باعتباره من الخصال المؤلفة للقلوب.

وفي بيان ذلك يقول النبي ﷺ: لعائشة رضي الله عنها: {إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على ما سواه}.^{٢١}

٤. الحلم والعفو

يُعد الحلم عمن أساء والعفو عمن زلَّ، من عظيم مكارم الأخلاق، ويكون الحلم بعد الجواب أو الرد، وبالسكوت عن المسيء، وغض الطرف عن إساءته، أو بنصحه مع تذكيره، وربما تحذيره إذ لزم الأمر، بحسب نوع الخطأ. أما العفو: فهو أعلى درجة من الحلم، ويكون بالعفو عن المسيء، ومسامحته، ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أنه لا يجب أن يفهم بأن الحلم هو الضعف، أو العفو هو الذل، والسكوت عن الخطأ. فمعنى الحلم والعفو الوارد: أن يكون وفق ضوابط محددة، كالا تكون الإساءة دائمة، أو الخطأ متكرراً، بمعنى: أنهما صدرا عن غير تعمد من الموظف.

فالحلم والعفو فوائدها عظيمة، أهمها: تحقيق الطمأنينة والأمان في بيئة العمل، وإشاعة المحبة والرحمة بين أفراد المنظمة، فضلاً عن أن ذلك يزيل الأحقاد، ولكل من هذه الفوائد نتائج إيجابية على حسن سير المنظمة، بما تحققه من استقرار وسلامة ونمو.

^{٢١} أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ٢٥٩٣. من حديث عائشة رضي الله عنها.

المطلب الثاني: الصفات الأخلاقية القولية

١. الصدق

إن الصدق هو من كرامة الوظيفة وشرفها، ويُعدُّ الإسلام من أكثر الشرائع ذمًّا للكذب والكاذبين، وثناءً على الصدق والصادقين، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (القرآن. التوبة: ١١٩)، ويقول تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَاذِبُونَ﴾ (القرآن. النحل: ١٠٥)، ويقول الرسول ﷺ: {عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإياكم والكذب، فإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وما يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً} ٢٢.

وبطبيعة الحال فإن الإداري المسلم مطالب بالابتعاد عن السلوكيات أو الأفعال التي تتناقض مع كرامة الوظيفة وشرفها، سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه، وهو مصداق لقول رسول الله ﷺ: {البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في نفسك، وكرهت أن يطلع عليه الناس} ٢٣.

إن توافر هذه القيمة الأخلاقية (الصدق) في شخصية الإداري، يشكل أهمية كبرى في إدارته لمروسيه، ويزرع الثقة به في نفوسهم، فيكون بذلك قدوة لهم، ويكسب قلوبهم، بعد جذبهم إليه بهذه الصفة السامية، ولم يشهد التاريخ الإنساني قديماً وحديثاً، مثلاً يقارب ما يكنه الصحابة في قلوبهم للنبي ﷺ من حب وإخلاص وفداء، واستعداد تام لبذل كل شيء بين يديه، بسبب ما يمتلكه من أعلى مستويات المكارم الأخلاقية، فكان قدرة بالقول والعمل، فهو الصادق الأمين ﷺ.

٢. الترفع عن الجهال وعن كثرة الجدل

إن الترفع عن أقوال الجهال، وعن كثرة الجدل: مطلبان إداريان مكملان لسمات الإداري الأخلاقية، من صبر، ورحمة، وحلم، وعفو، حيث يفترض أن يكون الرد فقط بالعمل الجاد، والقدوة الحسنة، والإعراض، فهذا أفضل رد على من يتعرض له، ولا شك في أن أعظم إحراج وإسكات للحاسد، والمغرضين، هو الاعراض عنهم، وترك المبالاة بهم، والمضي قدماً في العمل الجاد، والتطوير الشامل، والدفع بالتي هي أحسن، قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۗ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (القرآن. فصلت: ٣٤).

٢٢ متفق عليه. أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. الحديث ٦٠٩٤، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ٢٦٠٧. من حديث ابن مسعود رضي الله عنه.

٢٣ أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى. جامع الترمذي. الحديث ٢٣٨٩. من حديث النواس بن سمعان رضي الله عنه.

فإذا استطاع الإداري أن يكون سميعاً لحقّ العاملين معه، بعيداً عن ممارساتهم، نطوقاً بحقهم، صموتاً عن باطلهم، استطاع بذلك أن يحوز تقديرهم وولاءهم، ما ينعكس إيجاباً على حسن سير عمل المنظمة ويسمح بتطورها.

٣. تقبل النقد والاعتراف بالخطأ

المدير المسلم يتقبل النقد الهادف، ولا يتردد في التراجع عن أية فكرة، أو قرار، أو توجيه، إذا تبين له أنه غير صائب، فهذه سمة أخلاقية رفيعة من سمات الأشخاص الأقوياء الأمناء على مصالح عملهم، وهي صفة تدل على ثقة عالية في النفس، وهي سبب من أسباب النجاح، وبقاء المودة وإشاعة المحبة، والالتزام بين القائد ومروؤسيه، بل من جميع الأطراف التي يكون بينها أي نوع من أنواع العلاقات العملية خاصة الإنسانية عامةً، ومن لا يقبل النقد فهو شخص مزعزع الثقة، وسريعاً ما يفقد ولاء من معه ومودتهم، ومن ثمّ سيفقد تعاونهم وحماسهم.

لأن الإصرار على الخطأ سيترتب عليه أخطاء أخرى يصعب علاجها في المستقبل، بالإضافة إلى ما سيسببه ذلك من تقطع العلاقات، وزرع للأحقاد، وزوال للمحبة، يقول الله تعالى في ذلك ممتدحاً عباده الصالحين: ﴿وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (القرآن. آل عمران: ١٣٥)، وقال الرسول ﷺ: {الْكَبِيرُ: بَطْرُ الْحَقِّ، وَغَمَطُ النَّاسِ}.^{٢٤}

٤. أدب الحوار وأدب الخلاف

فمن الشروط الأساسية للحوار والنقاش المثمر: الاحترام المتبادل، والحذر التام من احتقار الطرف الآخر، والاستخفاف برأيه، لِمَا لِدَلِكْ مِنْ خَطُورَةٍ فِي زَرْعِ الْعِدَاوَاتِ، وَحُصُولِ النِّزَاعَاتِ، وَمِنْ ثَمَّ الْفِرْقَةِ. فيجب أن يكون الحوار بأسلوب مؤدب ومحترم وباحترام، من خلا تحكيم العقل، والتجرد التام من الأهواء، والأغراض الشخصية، ولن يصل الإداري إلى هذا المقام إلا إذا كان غالباً لديه حسن الظن، وعدم الاستعجال بالرد، أو المبادرة إلى الحكم على الفكرة وصاحبها، قبل الاستفسار من صاحبها، لأنه ربما تبين له الأمر بشيء من التمهّل، فينتهي بذلك الخلاف.

^{٢٤} أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ٩١. من حديث عبد الله بن مسعود رضي الله عنه. وبطريق الحق: إنكاره. وغمط الناس: التنقص منهم، واحتقارهم.

المطلب الثالث: الصفات الأخلاقية العملية

١. الأمانة والاستقامة

وهما نمطان من الأنماط السلوكية الأخلاقية المرتبطة بسمة الإيمان التي تقدّم الكلام عليها، ولا بد من توافر هذين النمطين في الإداري، وفيما يلي تفضيل لأهمية كل منهما:

أ. الأمانة

من الدلائل القوية على سمو المجتمع، وتماسك بنيانه: أن تنتشر بين أفراده مكارم الأخلاق، التي من أهمها خلق (الأمانة) إذ جعل الله تعالى أداء الأمانة من صفات المفلحين من المؤمنين، يقول تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ﴾ (القرآن. المؤمنون: ١)، ثم عدّد صفاتهم، ومنها: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن. المؤمنون: ٨)، ونفى النبي ﷺ الإيمان عن الذين لا أمانة لهم، فقال: {آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ، إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا أُؤْتِيَ خَانَ}.^{٢٥}

ويرى البعض أن الأمانة تنحصر في قيام الإنسان بحفظ ما يُودَعُ لديه من مال، وأشياء ثمينة، فإن أداها لصاحبها كان أميناً، وإن أنكرها وتلاعب بما كان خائناً، في هذا معنى مهم من معاني الأمانة، إلا أنها لا تنحصر في هذا المعنى، بل هي تتسع لتشمل التزام الواجبات الدينية، والاجتماعية، وأدائها خير أداء، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (القرآن. الأحزاب: ٧٢)، فالمراجعون أمانة في عنق الموظف، حتى ينجز أعمالهم، والمرضى أمانة عند الطبيب، والتلاميذ أمانة عند المعلم، والدين أمانة عند العلماء، يعملون على نشره وبيانه للناس، فكل مهنة تكون في إطار العلاقات والمنافع المشروعة بين الناس هي الأمانة، حتى إن المفهوم الشرعي للأمانة يزيد عن ذلك، بأن الأمانة ليست جودة إنجاز عمل ما تم الاتفاق عليه، بل هي أيضاً وجود نية صادقة، تعبر عن رغبة داخلية في إتقان العمل، كما لو كان القائم فيه يريد عمل ذلك لنفسه. ومما يؤسف له أن يصبح مقياس التفاضل بين الإداريين مبنياً على تحقيق المصالح المادية، والاعراض الشخصية، بصرف النظر عن التزام الأمانة التي وضعت في أعناقهم، متناسين أن أداءها هو الأساس السليم للترابط بين الأفراد.

^{٢٥} أخرجه ابن حبان، أبو حاتم محمد بن حبان البستي. ١٩٩٣. صحيح ابن حبان (ترتيب ابن بلبان). تحقيق شعيب الأرنؤوط. مؤسسة الرسالة، ط ٢. ج ١. ص ٤٢٢-٤٢٣. الحديث ١٩٤. من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه.

ب. الاستقامة

إن التزام الفرد (عاملاً كان أو إدارياً) بمهام وظيفته التزاماً تاماً ودقيقاً وإنجاز العمل الموكل إليه بإتقان وبأقصى الإمكانيات المتوافرة لديه يعتبر استقامة، وفي هذا يُروى عن الرسول ﷺ أنه قال: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه}.^{٢٦}

وعن الاستقامة يقول الله تعالى مخاطباً نبيه ص وفي ذلك توجيه للأمة أيضاً: ﴿فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ﴾ (القرآن. هود: ١١٢)، ويأمره أن يرشد الناس بالاستقامة بقوله تعالى: ﴿فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ﴾ (القرآن. فصلت: ٦)، ويقول النبي ﷺ للذي طلب منه أن يقول له الإسلام قولاً لا يسأل عنه أحداً غيره ﷺ: {قل آمت بالله، ثم استقم}.^{٢٧}

٢. الحزم والمثابرة

يعمل الإداري في ظل ظروف وأوضاع متباينة ومتغيرة، إلا أن هذا التباين قد يكون أحياناً ملائماً لأهدافه وغاياته، وقد لا يكون أحياناً أخرى، حيث يواجه الإداري الكثير من العقبات والتحديات التي تحول دون تحقيق أهدافه وغاياته، وهنا في مثل هذه الظروف والأوضاع يظهر أثر الحزم وقوة العزيمة في الإدارة، حيث يُقدِّم الإداري على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد، ويتخذ القرارات التي يطلبها الموقف الذي يواجهه، بفكرة العزيمة يزداد الإداري نجاحاً وقرباً من تحقيق أهدافه المنشودة.

وفي امثال سيدنا إبراهيم عليه السلام لأمر ربه، عندما جاءه الأمر بذبح ابنه إسماعيل، أبلغ صورة الحزم وقوة العزيمة في تنفيذ الأمر الرباني، يقول الله تعالى: ﴿فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَى ۗ قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمُرُ ۖ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ﴾ (القرآن. الصافات: ١٠٢)، إن هذا التوجيه الرباني لِيُكْسِبَ المسلم بوجه عام، والإداري بوجه خاص، الشجاعة وقوة العزيمة في سلوك طريق الحق والصواب، مع مراعاة الحكمة والرشد في تقدير المصلحة العامة.^{٢٨} فالحزم لفظ دل على القوة والاجتماع، وإذا ما تبين للمدير وجه الخير أو الشر في أمر ما، أقدم على التصرف فيه أو الامتناع عنه بناء على الرأي والتعقل، وليس بناء على التهور من جهة، أو تبعاً لجنب أو ضعف من جهة أخرى، فالمدير الحازم هو من يحلل الأشياء ويدرسها باهتمام، ويرى أوجه المساوئ والمحسن فيها، ومن ثم يوازن بينهما، ليقرر بعدها ما ترجح لديه، فهو يكون حازماً في الحق، مدافعاً عن العاملين بالحق

^{٢٦} أخرجه الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد. المعجم الأوسط. تحقيق طارق عوض الله وعبد المحسن بن إبراهيم. دار الحرمين. ج ١. الحديث ٨٩٧. من حديث عائشة رضي الله عنها.

^{٢٧} أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ٣٨. من حديث سفيان بن عبد الله الثقفي رضي الله عنه.

^{٢٨} المطيري، حزام بن ماطر. ٢٠٠٥. الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة. الرياض: مطابع الفرزدق. ص ٢٥٦.

والعدل، وبقدر ما يكون عند المدير من تفهم للحزم على هذا النحو، يكون حبُّ مرؤوسيه له، وتقبُّلهم لأوامره وتوجيهاته.

٣. احترام العهود والوفاء بها

عندما يتقدم الفرد إلى وظيفة ما، فإنه يقوم بالتوقيع على مجموعة من الأوراق، التي تعد عقداً بينه وبين المنظمة التي تعاقدها، ومن السمات الأخلاقية أن يكون وفياً بما يقول، وما يتعهد به، وما يعد به، وألا يكون خَوَّاناً لتعهداته ومواعيده وأقواله والتزاماته، بل أنه من مقتضى الالتزام الأخلاقي عدم التعهد بأي التزام أو قول لا يمكن تنفيذه أو الوفاء به، إذ إن نقض العهود، وعدم الوفاء بالوعد: من أخلاق المنافقين وصفاتهم، وصفات من لا خلاق لهم، وهي ليست ابتداءً من مقتضيات الإيمان، فضلاً عن أنها تتعارض مع مظاهر الالتزام الأخلاقي، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (القرآن. المائدة: ١)، ويقول سبحانه ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (القرآن. الاسراء: ٣٤).

لذلك فإن احترام العهود هو قرين الإخلاص في العمل، وقد حث الإسلام على الإخلاص، والاجتهاد في العمل، وأن يقدم الفرد أفضل ما لديه في سبيل إنجاز العمل المطلوب منه، مراقباً الله في أثناء إنجاز العمل، منتظراً الأجر والثوبة منه، فالله تعالى يقول ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (٧) ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (القرآن. الزلزلة: ٧-٨).

٤. العدل والإنصاف

إن العدل يُشيع المحبة بين جميع أفراد المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، كما أنه يهيئ مناخاً للتعاون بين أفرادها لتحقيق النجاح المنشود، فبالعدل يصبح المدير محبوباً ومطاعاً، وتلقى قراراته القبول، بل الحرص على تطبيقها أيضاً، والالتزام بها بدقة وإخلاص، فمن أراد أن يكون مديراً ناجحاً، يحقق الأمان والنمو والاستقرار لمنظمتها، وللعاملين فيها، فليكن عادلاً، حيث أمر الله تعالى بالعدل في الأقوال والأفعال، فقال: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (القرآن. المائدة: ٨).

فإن العمل أمانة في أعناق العاملين، والأمانة بمفهومها المتكامل: هي كل ما أوثمن عليه الإنسان، وكل ما أمر به، ونهي عنه، لذلك فقد ربطها الله تعالى بالعدل، قال تعالى: ﴿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﴾ (القرآن. النساء: ٥٨)، لذلك فقد كان حرياً بالمدير المسلم أن يتحلى بالعدل والإنصاف، في تصرفاته ومعاملاته، لأن هذا العدل هو من صلب ما أوثمن على تحقيقه.

٥. القدوة

وينضوي تحت مفهوم القدوة: الالتزام بالسلوك القويم، ليكون مثلاً للآخرين، في الصدق والصبر، والأمانة، والتضحية، والمطابقة بين القول والفعل وغيرها من مكارم الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المدير القدوة، فالمدير بما يتصف به من صفات أخلاقية يُعدُّ القدوة العملية المشاهدة لمؤوسيه في الالتزام الثابت برسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها وخططها.

وقد كان الرسول ﷺ إذا بعث أميراً على سرية، أو جيش، أو صاه في خاصه نفسه، بتقوى الله، ومن معه من المسلمين خيراً،^{٢٩} أي أنه ﷺ كان يوصي الراعي قبل الرعية بأن يكون أسوة حسنة في سلوكه للآخرين،^{٣٠} أسوة في أمانته وصدقه وعدله، وفي تعامله وأخلاقه وحكمته، وفي نشاطه وحماسه، وانضباطه، وفي التزامه بالعهد والمواعيد، لأن للقائد أثر كبير في المجتمع، فالمدير القدوة صادق لا يكذب، والصدق من أفضل الخصال، وقد تقرّر في الشريعة أن الكذب من أشنع الخصال التي يتنزه عنها المؤمن، وقد سئل النبي ﷺ: أيكون المؤمن جباناً؟ فقال: {نعم} فقليل له: أيكون المؤمن بخيلاً؟ فقال: {نعم}، فقليل له: أيكون المؤمن كذاباً؟ فقال: {لا}،^{٣١} وهو مصداق لقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَاذِبُونَ﴾ (القرآن. النحل: ١٠٥).

فالمدير القدوة الصادق سيفرض احترامه وهيبته على مؤوسيه، وستقوى محبتهم له، ويجعله صدقه مطاعاً مهيباً موثقاً، حيث إن الثقة مردها إلى الصدق، كما أن عدمها مرده إلى الكذب، والإدارة في حقيقتها ما هي إلا تحقق ثقة مؤوس برئيسه، تجعله يحترم قراراته، بل يسارع في قبولها وتنفيذها.

٦. الابتعاد عن التصرفات غير الأخلاقية

إضافة إلى القيم الإيجابية التي يجب أن يمثلها الإداري في عمله، كان لا بد للمدير أن يبتعد عن السلوك غير الأخلاقي، وبخاصة منه السلوك المخجل بالانضباط الإداري، والذي يتعارض مع المسلمات الدينية، وقيم المجتمع الحسنة، ومن ذلك:

أ. الغياب المتعمد عن العمل

ويقصد به: "الانقطاع بشكل جزئي أو كلي عن العمل لأسباب واهية، أو مقبولة".^{٣٢}

^{٢٩} أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ١٧٣٢. من حديث بريدة بن الحصيب الأسلمي رضي الله عنه.

^{٣٠} المطيري، حزام بن ماطر. الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة. ص ٢٥٥.

^{٣١} أخرجه مالك، الإمام مالك بن أنس. موطأ مالك. رواية يحيى الليثي. تحقيق بشار عواد معروف. دار الغرب الإسلامي. ط ٢. ج ٢. ص ٥٨٩. الحديث ٢٨٣٢. حديث صفوان بن سليم رضي الله عنه.

^{٣٢} القصيبي، غازي عبد الرحمن. ٢٠٠١. حياة في الإدارة. الرياض: مكتبة العبيكان. ط ٧. ص ٤١.

ولا شك في أن كثرة الغياب تتسبب في أضرار قد تتجاوز الحصر، إذ أنها تؤدي إلى تعطيل العمل وتوقفه، وبالتالي: توقف مصالح المنظمة التي ينتمي إليها، واثمنتته على أداء واجباته اتجاهها، فالتغيب عن العمل مظهر من مظاهر التهرب من واجب يعده الإسلام مظهراً من مظاهر الالتزام الديني، لأن العمل واتقانه دليل على كمال إيمان الإنسان، لذا فإن حل مشكلة الغياب المتعمد إنما يكون من خلال ما يتوافر لدى الفرد من قيم أخلاقية، ومراقبة ذاتية، وتقديره للمسؤولية المترتبة على الإخلال بالعمل.

ب. الرِّشْوَة

تعرف الرشوة في اللغة بأنها: الوصول إلى الحاجة بالمصانعة، وهي من الرشاء، وهو رَسْنُ الدَّلْوِ، أي: حبله الذي يُتَوَاصَلُ به إلى الماء، وقيل: الرِّشَاءُ: الجُّعْلُ، أي: ما يُجْعَلُ للإنسان من شيء على فِعْلٍ، والمراد: المصانعة والمحاباة.^{٣٣}

والرشوة: إحدى الطرق للحصول على المنفعة بطريقة غير مشروعة، لا تتفق مع العقيدة والدين، ولا مع المبادئ والقيم الأخلاقية الكريمة، التي أمر بها الدين، ودعا إليها، وللرشوة أسباب عديدة منها: حب الإثراء السريع بدون بذل المجهود، بالإضافة إلى تطور الحياة الذي جشع بعض ضعفاء النفوس على اللجوء إلى الرشوة، فالسبب الرئيس لهذا العمل غير الأخلاقي يتمثل في "ضعف الوازع الديني لدى الفرد، وعدم قدرته على استيعاب التوجيه الديني كمنهج وسلوك له.^{٣٤}

وما يضعف في الفرد الرقابة الذاتية التي تقف حائلاً أمام اقترافه هذا العمل غير الأخلاقي، ويحول بينه وبين أن يتمعن في الآثار الخطيرة التي يولدها هذا السلوك في مجتمعه بشكل أساسي، هذا بالإضافة إلى تجاهل الفرد أو تناسيه لموقف الإسلام من الرشوة، وحيث يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (القرآن. البقرة: ١٨٨). قال رسول الله ﷺ: {لعن الله الراشي والمرتشي}،^{٣٥} وقال أيضاً {إنه لن يدخل الجنة لحم نبت من سحت}.^{٣٦}

^{٣٣} ابن منظور. لسان العرب. ص ١١٧١-١١٧٢.

^{٣٤} العثيمين، فهد بن سعود. أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. ص ١٤١.

^{٣٥} متفق عليه. أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري. الحديث ٧١٥٠؛ ومسلم، أبو الحسن مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم. الحديث ١٤٢. من حديث معقل بن يسار رضي الله عنه.

^{٣٦} أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى. جامع الترمذي. الحديث ٢٨١٨. من حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه.

الخاتمة

إن الغرض من تناول الباحث موضوع الأخلاق في مجال الأعمال ليس تبيين الخطأ من الصواب فحسب، بل الغاية منه تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة لاستخدامها عملياً عند التخطيط لأهداف المؤسسة، ومن أجل تطبيق أخلاقيات العمل أثناء مراحل تنفيذ القرارات التي يتخذونها، كل حسب دوره ونطاق عمله داخل المؤسسة.

ولا بد من القول بأن المعاني الأخلاقية والقيم النبيلة وتطبيقها في العمل الإداري ضرورة حتمية وحاجة ملحة، لأنها تمثل أهم الركائز الأساسية لمطلوبات العمل والتعامل الإنساني، والاحتكام إليها يؤدي إلى يؤدي إلى الأداء والإنجاز والتميز... وعليه يجب على الجميع العمل بروح الفريق الواحد، والبحث عن هذه القيم التي توجد بداخلنا، وما علينا إلا بإقظاظها والعمل بها، ونحمد الله تعالى على أن جعلنا أمة تنتمي إلى دين عظيم أساسه الأخلاق الكريمة والمبادئ السامية، وفتخر بما لدينا من قيم وأخلاق.

وما علينا إلا تحويلها إلى سلوك يومي في حياتنا الخاصة والعامة، وفي مؤسساتنا وبيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا، وتقوية وعي كل الناس بأهميتها، وكذلك تعليمها للأجيال بالقدوة حتى تسود وتصبح هي السمة الغالبة على طبائعنا، وبذلك يصدق قول الحق عز وجل: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿﴿(القرآن. آل عمران: ١١٠).

النتائج التي توصل إليها الباحث

١. إن التحلي بالأخلاق الإسلامية في العمل الإداري ينعكس أثره بالإيجاب على الأفراد والمنظمات والمؤسسات بل وعلى المجتمع.
٢. إن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على توظيف البعد الأخلاقي داخل المنظمة.
٣. أخلاقيات العمل الإداري عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على الإدارة التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في إدارته ما دام قادراً على اكتساب ثقة عملائه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين.
٤. إن أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل والمدير والمسؤول والقائد بغض النظر عن موقعه ومركزه الوظيفي.
٥. التعاون بين عموم المسلمين على البر والتقوى خلق ربيع دعا إليه الإسلام ورغب فيه، ومن صورته تعاون العاملين فيما بينهم في أداء العمل فيما يُحقق النفع والخير للجميع، ويُفعل أنظمة العمل وقوانينه، ويحقق الفائدة والتطوير لهذا العمل.

٦. إن أهم ما يسهم في إعداد وتنمية الموارد البشرية لتنتج أعمالها بفاعلية هو التمسك بعدد من السلوكيات والمبادئ والقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تشكل المرجعية الدينية لأخلاقيات العمل التي يخضع لها الموظف المسلم في سلوكه العام وأثناء عمله.

ولذلك يرى الباحث من خلال إبراز أهمية المفهوم الأخلاقي في العملية الإدارية هو: أنه يتعين على الإدارة في شتى منظمات الأعمال: أن تأخذ في حساباتها العامل الأخلاقي، والقيم الاجتماعية؛ إذا أرادت الاستمرار والتوسع في نشاطاتها وأعمالها، وأن تطبق هذه المفاهيم الأخلاقية كفيل بإنجاح هذه المؤسسات، وضمان استمرارها.

المراجع

أحمد بن محمد بن حنبل. ١٩٩٧. المسند. بيروت: مؤسسة الرسالة.
ابن حبان، أبو حاتم محمد بن حبان البستي. ١٩٩٣. صحيح ابن حبان (ترتيب ابن يلبان). مؤسسة الرسالة.

ج ١

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. ١٩٦٥. لسان العرب. بيروت: دار صادر.
البخاري، محمد بن إسماعيل. ١٩٨٨. صحيح البخاري. عمان: بيت الأفكار الدولية.
البرعي، محمد عبد الله. ١٩٨٧. الإدارة في التراث الإسلامي. جدة: دار الأصفهاني.
الترمذي، محمد بن عيسى. ١٩٩٩. جامع الترمذي. عمان: بيت الأفكار الدولية.
الجرسي، خالد بن عبد الرحمن. ٢٠٠٧. أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي. رسالة دكتوراه.

الرازي، محمد بن أبي بكر. ١٩٩٥. مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.
ساعاتي، أمين. ١٩٨٤. الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. القاهرة: مطبعة نهضة.
الشيخلي، عبد القادر. ١٩٩٩. أخلاقيات الوظيفة العامة. عمان: دار مجدلاوي.
الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد. د.ت. المعجم الأوسط. دار الحرمين.
عاشور، أحمد صقر. ١٩٧٩. الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية.
عثمان، عبد الرحمن محمد. ١٩٨٤. المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام. الإدارة العامة.
عدد ٤٣.

العثيمين فهد بن سعود. ١٩٩٣. أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.
بيروت: مؤسسة الرسالة.

الغزالي، أبو حامد محمد. ١٩٥٦. إحياء علوم الدين. القاهرة: مكتبة محمد علي صبيح.

الفيروزابادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. ١٩٩٦. القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة.
 القصيبي، غازي عبد الرحمن. ٢٠٠١. حياة في الإدارة. الرياض: مكتبة العبيكان.
 مالك بن أنس. ١٩٩٧. موطأ مالك، رواية يحيى الليثي. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
 مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري. ١٩٨٨. صحيح مسلم. عمان: بيت الأفكار الدولية.
 المطيري، حزام بن ماطر. ٢٠٠٥. الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة. الرياض: مطابع الفرزدق.
 نجم، نجم عبود. ٢٠٠٦. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
 هاشم، زكي. ١٩٩٧. أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات السلاسل.

REFERENCE

- Ahmad bin Muhammad bin Hanbal. 1997. *Al-Musnad*. Mu'assasah Al-Risalah.
 'Ashur, Ahmad Saqr. 1979. *Al-Idarat Al-'Ammah*. Bayrut: Dar Al-Nahdat Al-'Arabiyyah.
 Al-Bar'iy, Mohammed 'Abdullah. 1987. *Al-Idarah Fi Al-Turath Al-Islamiyy*. Jeddah: Dar Al-Asfahaniyy.
 Al-Bukhariyy, Muhammad bin Isma'il. 1988. *Sahih Al-Bukhariyy*. 'Amman: Bayt Al-Afkar Al-Dawliyyah.
 Al-Fayruzabadiyy, Majd Al-Din Muhammad bin Ya'qub. 1996. *Al-Qamus Al-Muhbit*. Bayrut: Muassasah Al-Risalah.
 Al-Ghazaliyy, Abu Hamid Muhammad. 1956. *Ihya' 'Ulum Al-Din*. Al-Qahirah: Maktabah Muhammad 'Aliyy Sabih.
 Hashim, Zakiyy. 1997. *Asasiyyat Al-Idarah*. Kuwayt: Manshurat Dhat Al-Salasil.
 Ibn Hibban, Abu Hatim Muhammad bin Hibban Al-Bastiyy. 1993. *Sahih Ibn Hibban (Tartib Ibn Yilban)*. Bayrut: Mu'assasat Al-Risalah.
 Ibn Manzur, Abu Al-Fadl Jamal Al-Din. 1965. *Lisan Al-'Arab*. Bayrut: Dar Sadir.
 Al-Jursiyy, Khalid bin 'Abd Al-Rahman. 2007. *Anmat Al-Suluk Al-Qiyadiyy Fi Dhaw'i Al-Fikr Al-Idariyy Al-Mu'asir Wa - Al-Fikr Al-Islamiyy*. Risalah Dukturah.
 Malik bin Anas. 1997. *Muwatta' Malik, Riwayah Yahya Al-Laithiyy*. Bayrut: Dar Al-Gharb Al-Islamiyy.
 Muslim, Abu Al-Husayn Muslim bin Al-Hajjaj Al-Qushayriyy. 1988. *Sahih Muslim*. 'Amman: Bayt Al-Afkar Al-Dawliyyah.
 Al-Mutayriyy, Hizam bin Matir. 2005. *Al-Idarah Al-Islamiyyah, Al-Manhaj Wa Al-Mumarasah*. Al-Riyad: Matabi' Al-Farazdaq.
 Najm, Najm 'Abbud. 2006. *Akhlaqiyyat Al-Idarah Wa-Mas'uliyat Al-A'mal Fi Shirkat Al-A'mal*. 'Amman: Al-Waraq Li al-Nashr Wa Al-Tawzi'.
 Al-Qusaybiyy, Ghaziyy 'Abd Al-Rahman. 2001. *Hayah Fi Al-Idarah*. Al-Riyad: Maktabat Al-'Abikan.
 Al-Raziyy, Muhammad bin Abi Bakr. 1995. *Mukhtar Al-Sihah*. Bayrut: Maktabah Lubnan.
 Sa'atiyy, Amin. 1984. *Al-Idarat Al-'Ammah Fi Al-Mamlakat Al-'Arabiyyat Al-Sa'udiyyah*. Al-Qahirah: Matba'ah Nahdah.
 Al-Shaykhaliyy, 'Abd Al-Qadir. 1999. *Akhlaqiyyat Al-Wazifah Al-'Ammah*. 'Amman: Dar Majdlawiyah.
 Al-Tabraniyy, Abu Al-Qasim Sulayman bin Ahmad. N.d. *Al-Mu'jam Al-Awsat*. Dar Al-Haramayn.
 Al-Tirmidhiyy, Muhammad bin 'Isa. 1989. *Jami' Al-Tirmidhiyy*. 'Amman: Bayt Al-Afkar Al-Dawliyyah.

- Al-'Uthaymin Fahd bin Sa'ud. 1993. *Akhlaqiyyat Al-Idarah Fi Al-Wazifat Al-'Ammah Wa-Tatbiqatuha Fi Al-Mamlakat Al-'Arabiyyah Al-Sa'udiyyah*. Bayrut: Mu'assasah Al-Risalah.
- 'Uthman, 'Abd al-Rahman Muhammad. 1984. *Al-Mas'uliyyat Al-Idariyyah Fi Itar Qiyam Wa-Akhlaqiyyat Al-Muwazzaf Al-'Am*. Al-Idarat Al-'Ammah. 'Adad 43.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.