

## الفصل الرابع القيم

### مفهوم القيم:

تعرف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغنى واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة

وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها ، ومن هنا يتضح أن القيم تستند إلى معتقدات معينة والصلة بينها وثيقة إلا أن القيم ليست هي المعتقدات.

### أهمية القيم:

- ١- لا شك أن كثيراً من سلوكيات الفرد والتنظيم تتأثر بقيمة الشخصية.
- ٢- تمثل القيم الاجتماعية محددًا للسلوك كالأمانة والنزاهة والاستقامة والعدالة وبالتالي هي مؤثر خفي علي سلوك الفرد.
- ٣- تمثل القيم السياسية محددًا أيضا في سلوكيات الفرد خاصة في مجال الخدمة العامة كالمساواة في المعاملة والمصلحة العامة والمال العام.
- ٤- تتأثر اتجاهات ودوافع الفرد بقيمه التي يؤمن بها وبالتالي تؤثر في سلوكياته.
- ٥- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو مقبول وغير مقبول أخلاقياً وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.
- ٦- هنالك قيم تنظيمية تحكم سلوكيات الفرد في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.
- ٧- ترتبط القيم بأخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي كما هو واضح في النقاط السابقة والتي وضعنا فيها كثيراً من القيم المرتبطة بسلوكيات الفرد.

### ❖ العوامل التي تؤدي إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل:

هناك بعض العوامل التي تؤدي إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل

مثل:

- سيطرة علاقة القرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود التمييز في المعاملة بين الأفراد.
- وتردي الأحوال الاقتصادية بين المجتمع.
- وتعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإنجاز المعاملات.

- وعدم وجود القدوة الحسنة للموظف داخل العمل.
- وضعف الهياكل التنظيمية ضعف برامج التدريب.

### أمثلة للقيم المؤثرة في سلوكيات الأفراد:

هنالك الكثير من القيم بل إن كل القيم التي تدور في عقول الأفراد مؤثرة في سلوكياتهم ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ كل القيم المرتبطة بالتدريب.
- ✓ والقيم الثقافية والمجتمعية.
- ✓ وقيم الحرية والاستقلال.
- ✓ والتميز بالإنجاز وحياة الرخاء والازدهار وتصدير الزائد.
- ✓ وتقدير الآخرين.
- ✓ وحماية الأسرة وحماية البيئة.

### دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل:

- ١- لا بد للإدارة أن تهتم بالقيم المتعلقة بالعمل وذلك من أجل دراستها ودعمها أو تغييرها بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة.
- ٢- علي الإدارة أيضا العمل علي تحديد القيم الإيجابية.

### القيم:

يقوم المنهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية وذلك لأن الإنسان بطبعه خلق ضعيفاً هلوياً، وقد كان النبي ﷺ أعظم الناس خلقاً وأحسنهم سلوكاً، وقد وصفه المولى عز وجل بقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤].

والنبي الكريم ﷺ جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً لدعوته، فقال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، كما أن الله جل وعلا جعل تغيير أحوال الأمم رهيناً بتغيير أخلاقها وسلوكها كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١].

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 علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرعوسين والمستفيدين من عمله من محتاجين وعملاء.

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نثق بهم والرغبات التي نلبيها، وكذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهودنا، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة.

والقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولاً يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق وباطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا.

وإن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة.

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل (المهنة) وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي<sup>(١)</sup>.

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (١٨٧٤ - ١٩٥١م) ورينيه لوسن (١٨٨٠ - ١٩٥٤م) ولوى لافل (١٨٨٧ - ١٩٥١م)، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرَات تُؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى<sup>(٢)</sup>.

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم<sup>(٣)</sup>.

ويربط ماكس شيلر (١٨٧٤ - ١٩٢٨م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة

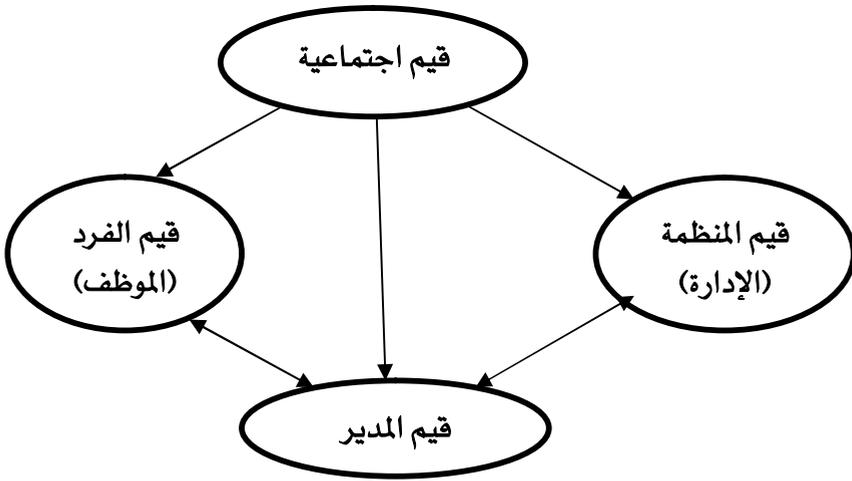
(١) كينيث كيرنغان ودانوفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤، ص ١٥.

(٢) د. عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥) - ص ٣٠.

(٣) د. عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين - مقال بمجلة معهد الإدارة العدد ٧٤، إبريل ١٩٩٢، ص ١٢.

إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس<sup>(١)</sup>، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية سامقة فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح. وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي:<sup>(٢)</sup>

### شكل رقم (١): العلاقة التبادلية بين القيم



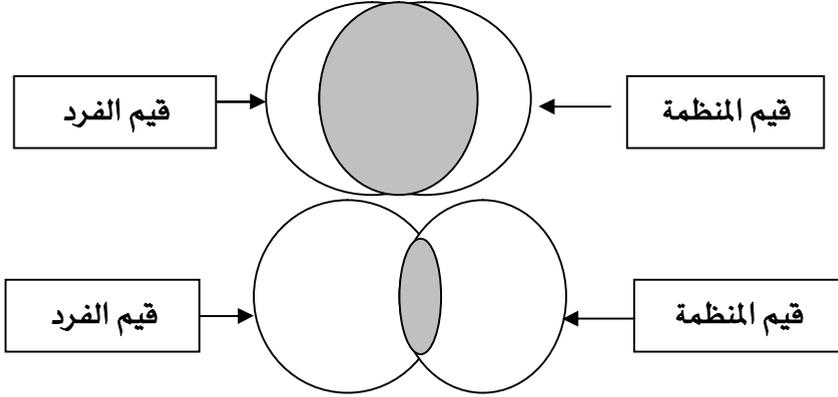
ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلأشى القيم المشتركة بينهم.

(١) د. عبد الرحمن بدوي مرجع سابق، ص ٣١.

(٢) Schmidt, warren H. and Posner, Barry Z. Managerial values and expectations

(A.M.A. NY, 1982) P. 15. 6) Ibid, P.14

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:  
 النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة  
 النموذج الثاني: التناظر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



### شكل رقم (٢): التطابق والتناظر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح.

وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها.<sup>(١)</sup> وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي:<sup>(٢)</sup>

١. تحقيق الأهداف: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.

(1) Ibid, P 38.

(٢) مندل، مارك ج، جوردان، وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة محمد حسنين - ص ٤١.

٢. الاستقرار: حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.
٣. النمو: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.
٤. الاستقلالية: إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.
٥. السلطة: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.
٦. التعاون: وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة.

#### تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات:

لا شك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.<sup>(١)</sup>

إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم

(١) المرجع السابق، ص ٥٦.

الموظف شبيهه بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أدائه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء.<sup>(١)</sup>

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.<sup>(٢)</sup>

### القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي:

الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نطق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهديب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قول الله تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا (١٠)﴾ [الشمس]. والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسؤولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره.<sup>(٣)</sup> وقد أخبرنا الرسول ﷺ أنه بعث ليطمئ مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل.

(١) نفس المرجع، ص ٢٣.

(٢) نفس المرجع، ص ٤١.

(٣) أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة، مطبعة الرسالة)، ص ٤٠٨.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، المعرفة والسلوك، فالمعرفة هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها ٧٦٣ آية، والسلوك هو الناحية العملية، وقد أورد فيها ٧٤١ آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن ١٥٠٤ آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن. (١)

وقد أثنى النبي ﷺ كثيراً على حسن الخلق وكان يستعيز من سوء الخلق، وقد وردت أحاديث كثيرة تحت المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، ومن ذلك ما أخرجه البخاري في صحيحه من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ كان يقول: (إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً) (٢)، وفي رواية (إن من أحبكم إلي أحسنكم أخلاقاً) (٣).

وقال النبي ﷺ في الحديث الذي رواه جابر رضي الله عنه (إن من أحبكم إلي وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً) (٤).

وأخرج الإمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: (ألا أنبئكم بخياركم، قالوا بلى يا رسول الله قال خياركم أطولكم أعماراً وأحسنكم أخلاقاً). (٥)

وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والفوضى وجعل الإسلام من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

ويعد الإمام علي بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء

(١) نفس المرجع، ص ٤٠٩.  
(٢) كتاب المناقب، حديث رقم ٣٢٩٨.  
(٣) كتاب المناقب، حديث رقم ٣٤٧٦.  
(٤) سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٩٤١.  
(٥) مسند أحمد، كتاب مسند المكثرين، حديث ٨٨٦٧.

وقوله وفعله، وعنده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله ما أصعب اكتساب الفضائل، وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبده الشهوات أن يكون فاضلاً، ويقول أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه لعامة الناس.<sup>(١)</sup>

### تصنيف القيم الأخلاقية:

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:  
**أولاً:** مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن المهنة التي يزاولها بحسبانها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)﴾ [النحل].

ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي:

#### ١/ التقوى:

وتقوى الله عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي ﷺ بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه ﷺ قال: (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق).<sup>(٢)</sup>

#### ٢/ الأمانة:

وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك<sup>(٣)</sup>، وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه أداء الأمانة مفتاح الرزق وفي هذا ربط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق المهنة وقال الشاعر:

(١) أنور الجندي، المرجع السابق، ص ٤١١.  
(٢) كتاب باقي مسند المكثرين، حديث رقم ٩٣١٩.  
(٣) نفس المرجع، حديث رقم ١١٩٣٥.

إذا أنت حملت الخؤون أمانة فإنك قد أسندتها شر مسند  
٣ / الصدق:

وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: ﴿فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ﴾ (٢١) [محمد] ويليهِ الصدق مع الناس كما قال المصطفى ﷺ: (وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً).<sup>(١)</sup>

٤ / البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:

والبشاشة هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها قوله: (تبسمك في وجه أخيك صدقة)<sup>(٢)</sup> وقال ﷺ: (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق)<sup>(٣)</sup>.

وهذا الحديث يدل على أن أدنى المعروف هو البشاشة والابتسامه فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه البشاشة حباله المودة وقديما قال الشاعر:

وما اكتسب المحامد طالبوها بمثل البشر والوجه الطليق

وقال بعض الحكماء: الوجه البشوش شمس ثانية.

٥ / الرقابة الذاتية:

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي ﷺ حينما سئل عن الإحسان قال: (لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك). وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

(١) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٢١.

(٢) سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٨٧٩.

(٣) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٦٠.

والمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتعلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون المحسوبية ويسبغون إلى جهود الخدمة ويستقلون الوظيفة العامة والمال العام. ولذلك فإن التشريع الإسلامي قد أهتم بهذا الجانب من السلوك الإنساني حيث أعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

**ثانياً:** مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالمهنة أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلها: بحكم أنها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفريضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بمهنة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

## ١ / العمل عبادة:

العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]، فالعبد في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام، ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول ﷺ يخبرونه أن أحد أصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار، فقال الرسول ﷺ: (أيكم يكتفيه طعامه وشرابه؟ فقالوا كلنا يا رسول الله قال ﷺ: كلكم أعبد منه).

فالإسلام حض على العمل والإنتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدعو إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، وإنما أمر أن يملأ الإنسان المسلم يده من الدنيا ويملاً قلبه من الإيمان والآخرة حتى لا تسيطر عليه مادية ومتاع الدنيا، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل، ولقد اقترن العمل بالإيمان في كثير من الآيات في القرآن الكريم: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ﴾ [النور: ٥٥].

## ٢- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام:

لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى) (١). فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول ﷺ: (ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه) ويقول لابنته فاطمة: (لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أغني عنكم من الله شيئاً) فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف العظيم فأبي نسب بعده يدعي الأفضلية. والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت سارية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقتها الإسلام وورد في القرآن الكريم: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (٢٦) [القصص]، وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول ﷺ: (لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولي رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه) ويحذر الإسلام من إتباع معايير المحسوبية والقرابة في التعيين والمفاضلة بين

(١) مسند أحمد، باقي مسند الأنصار، حديث رقم ٢٢٣٩١.

الناس حيث قال عمر بن الخطاب: (من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين) فأين واقع منظماتنا وسلوك مدرائها وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

### ٣- الإخلاص والإتقان في العمل:

حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخصصة لله سبحانه وتعالى كما ورد في الحديث (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله وبيتغي مرضاته، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصلحه الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول ﷺ: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (٧) [الكهف]، ومما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) (لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه.. وإنما يسألون عن جودة صنيعته) (١).

والخبرة في العمل مهمة جداً لأنها مفتاح الإتقان فيه وقد وصف الله عز وجل نفسه بأنه حكيم خبير وعليم خبير في مواطن كثيرة من كتابه الكريم، وفي المثل العربي يقال أسأل مجرباً ولا تسأل حكيماً، ويقال التجربة خير برهان كما يقال ليس الخبر كالمعاينة وقال أحد الشعراء:

(١) د. إبراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، ١٩٨٣، جامعة المنصورة، ص ٥٦.

يا باري القوس برياً ليس يحسنه

لا تظلم القوس إعط القوس باريها

٤- احترام وقت العمل:

لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم مادياً وجسدياً وروحياً، وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي)<sup>(١)</sup>.

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك فينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة

**ثالثاً:** مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض: وهذا معناه أن بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها، فالعاطفة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية مثلاً لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند الأداء والقضاة والمعلمين والقياديين أكثر من غيرهم ويكون الورع أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والعلماء ولكن كل ذلك لا يعفي سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها متى وجد إلى ذلك سبيل.

(١) الإدارة في التراث الإسلامي، د. البرعي، ص ٢٧٨.

ومن هذه القيم الأخلاقية فقد آثرنا أن نركز على القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية بحسبان أنها تخاطب قطاعاً عريضاً من المسؤولين في القطاعين الخاص والعام والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لمرؤوسيه وموظفيهم ولدورهم الحيوي والهام يعول عليهم الارتقاء بمنظماتهم وإنتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعاتنا الإسلامية. وفيما يلي نستعرض القيم الأخلاقية الإسلامية التي يجب أن يتطبع ويتحلى بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية لإحداث التغيير الفاعل في بيئات مؤسساتهم ومنظماتهم.

(١) القدوة الحسنة:

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه وذلك انطلاقاً من قول الله عز وجل ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (٢١) [الأحزاب]. وقد كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: (ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة يهتدي بهم)<sup>(١)</sup>.

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحماسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم. فالفرد يتأثر سلباً وإيجاباً بمن يتخذه قدوة له ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة لنا في صفاته وخلقته وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته

(١) موسوعة فقه عمر بن الخطاب، ص ١٢٣.

العامّة أو الخاصّة، وتعتبر قدوة الرسول ﷺ هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقه وسلوكياته.

وشخصية الرسول ﷺ وخلقه وصحابته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القادة الإداريين المسلمين نصب أعينهم حتى يكتسبوا خلق الرسول ﷺ وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لمرؤوسيهـم.

## (٢) إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:

إن الله عز وجل جعل الناس سواسية لا فرق بين عربهم ولا أعجمهم إلا بالتقوى، التقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسية كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (٩٠)﴾ [النحل].

ولذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: (بلغني أنك تأذن للناس جمأً غفيراً، فإذا جاءك كتابي هذا فأذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامّة)<sup>(١)</sup>.

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

ولا شك أن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

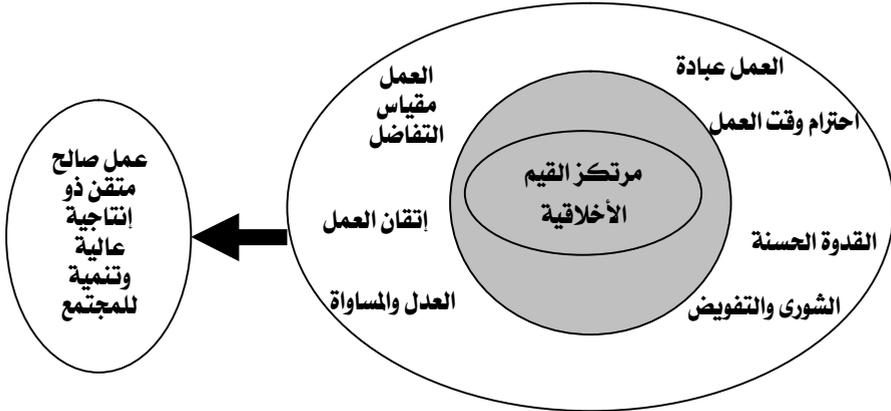
(١) أخبار القضاة لوكيع، ج ٤٨٦/١، نقلاً من موسوعة عمر، ص ١٣٤.

### (٣) الشورى والتفويض:

إن القيادة الإسلامية قيادة شوريه تقوم على مبدأ قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران] ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسئولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب. كما أن القائد الإداري المسلم ينبغي أن لا يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها فإن طاقة الإنسان وساعات عمله محدودة وجسده في حاجة إلى راحة وعقله يكل من كثرة التفكير وذاكرته لا تتمكن من كل شئ، لهذا فلا بد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يبين لهم الطريق كما قال الشاعر:

إذا كنت في حاجة مرسلأ فأرسل حكيمأ ولا توصه

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الموضوع العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي



### نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي

ومن هذا الشرح الموجز للقيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي نجدها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد هو السمو

بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرع الحنيف ولا يمكن أن نفصل بين هذه القيم في الحياة العملية، إنما يجئ هذا التصنيف لأغراض الدراسة والتوضيح. وفي ختام هذه الكلمة يطيب لي أن أشكر القائمين على تنظيم الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية على جهودهم الموفقة بإذن الله، وتبنيهم لهذا العمل الكبير والذي أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم وأن ينفع به جميع العاملين في القطاعين العام والخاص، ويعزز لديهم حب وأداء العمل وفق القيم والمفاهيم الأخلاقية الإسلامية الفاضلة للنهوض من مؤسساتنا وإدارتنا لخدمة مجتمعنا على أفضل وجه.