



جامعة الأزهر  
كلية أصول الدين  
والدعوة بالمنوفية

# حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة "دراسة مقارنة بالنظام الإداري في الإسلام"

الدكتور

**محمد سعيد محمد آل ظفران**

الأستاذ المساعد بقسم الفقه، تخصص الأنظمة، كلية الشريعة  
وأصول الدين، بجامعة الملك خالد، السعودية



## حق الموظف العام في مناقشة رئيسته في ضوء نمط القيادة الإدارية

### الرشيدة

"دراسة مقارنة بالنظام الإداري في الإسلام"

محمد سعيد محمد آل ظفران

قسم الفقه، كلية الشريعة وأصول الدين، جامعة الملك خالد،  
السعودية.

الإيميل: refat403@gmail.com

ملخص البحث:

مناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة معتبر شرعا ونظاماً من وجوه كثيرة، أهمها: أنها وسيلة إلى الرأي الصائب، وفتح قنوات الحوار بين الرئيس والمرؤوس لمصلحة العمل، وينتج عن ذلك أنه لايجوز للموظف العام الخروج على مقتضى الواجب الوظيفي بدعوى النصيحة إلا في إطار ما تقضي به النظم والقوانين من قواعد وضوابط.

وفي هذا الشأن قسمت البحث إلى أربعة مباحث: تناولت فيها: القيادة الإدارية ودورها في تعميق مبدأ الاحترام المتبادل والحوار الهادف، وطبيعة التزام الموظف العام بأداء العمل على الوجه الأكمل، ومدى مشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسته دراسة مقارنة، والمنظور الشرعي لمناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة، مبينا فيه أن حق مناقشة الموظف العام لرئيسه وفق ما تضمنته من قيم وآداب، ينتظم في عُنْده كافة العلاقات المجتمعية، وليست الإدارية، خاصة إذا كان المناقش من الخبرة والكفاية، والدقة والأمانة، دون نظر إلى رتبة المشير.

### أهم نتائج البحث:

١. القيادة الإدارية المنضبطة التي لديها القدرة على التجديد والابتكار تتصل بالحوكمة اتصالاً وثيقاً، بل هي مفتاح الحوكمة، ومقياس تطورها.

٢. علاقة الموظف برئيسه أساسها: التزام حدود الأدب واللياقة وحسن السلوك، فلا تثريب على الموظف العام في إبداء رأيه صراحة أمام رئيسه.

٣. امتناع الموظف العام عن نقد أو لوم الحكومة، وإفشاء أسرار الوظيفة، في حدود النظام واللوائح.

أما التوصيات: فإن الباحث يوصي بتعميق ثقافة المناقشة في مجال الوظيفة العامة في ضوء ما تقضي به مدونات السلوك الوظيفي في واقعنا الإداري، وما تقضي به النظم العامة من الواجبات الوظيفية مراعاة للمصلحة العامة، وحتى لا تكون أدوات التواصل الاجتماعي منفذاً للنيل من مقدرات أمن الأوطان واستقرارها، خاصة وأنه قد قام الدليل على أن ذلك واجب شرعي ومتطلب وطني.

كلمات مفتاحية: الموظف العام، المناقشة، الرئيس والمرؤوس، القيادة الرشيدة.



**The Right of the Public Employee to Discuss  
with his Boss in the Light of the Rational  
Administrative Leadership Style  
A Comparative Study of the Administrative  
System in Islam.**

**Dr. Muhamad Saeid Muhamad Al Zafran**

Department of Jurisprudence, College of Sharia and  
Fundamentals of Religion, King Khalid University, Saudi  
Arabia.

Email: refat403@gmail.com

**Abstract:**

The discussion of the subordinate to his boss In the scope of the public position is considered legally and systemically from many aspects, the most important of which is: it is a means to the correct opinion, and opening channels of dialogue between the boss and the subordinate In the interest of the work, and as a result it Is not permissible for the public employee to deviate from the requirements of the job duty by claiming advice except within the framework of what Is required By the systems and laws of rules and controls.

In this regard, the research was divided into four topics: in which It dealt with: administrative leadership and its role In deepening the principle of mutual respect and meaningful dialogue, the nature of the public employee's commitment to perform the work In the best way, the extent of the legitimacy of the public employee's right to discuss with his boss, a comparative study, and the legal perspective to discuss the subordinate to his boss Within the scope of the public office, indicating that the right of the public employee to discuss with his boss according to the values and ethics contained therein, all community relations, not administrative ones, are

regulated in his contract, especially if the debater is of experience, sufficiency, accuracy and honesty, without regard to the rank of the field marshal.

The most important search results:

1. Disciplined administrative leadership that has the ability to innovate and innovate is closely related to governance. Rather, it is the key to governance and the measure of its development.

2. The employee's relationship with his boss is based on adherence to the limits of politeness, decency, and good behaviour. There is no reprimand for a public employee to express his opinion openly in front of his boss.

3. Refraining from public servants criticizing or blaming the government, and disclosing job secrets, within the limits of the system and regulations.

As for the recommendations: the researcher recommends deepening the culture of discussion in the field of public service in the light of what is required by codes of professional behavior in our administrative reality, and what is required by public systems of job duties in consideration of the public interest, and so that social communication tools are not an outlet for undermining the capabilities of homeland security and stability. Especially since there has been evidence that this is a legitimate duty and a national requirement.

**Keywords: Public Employee, Discussion, Boss and Subordinate, Rational Leadership.**



## المقدمة

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، والمنزل عليه كتاب كريم، ينتظم سلوك البشرية لتحقيق منهج الرشد والصلاح، بعثه بالحق بشيراً ونذيراً، فبلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وجعلنا على المحجة البيضاء، ليلها كنهارها لا يزيغ عنها إلا هالك، وصلى الله وسلم وبارك عليه، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وعلى أزواجه أمهات المؤمنين وعلى أصحابه أجمعين والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين **أما بعد:**

فإن مفهوم الطاعة في الإسلام يستمد قوته ومداه من قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، فطاعة المرؤوس للقيادة الإسلامية العادلة تؤكد امتثاله لأوامر الله. ويجب على الرئيس عدم التعسف وعلي المرؤوس الطاعة وتحقيق التوازن المنصف العادل المحقق للمصلحة العامة بينهما.

وحماية للمصلحة العامة في إطار مقاصد الشريعة الإسلامية قيدت الشريعة طاعة أولي الأمر في إطار المشروعية الإسلامية فلا تكون الطاعة إلا في المعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق.

وفي شأن التزام الموظف العام بإطاعة أوامر رؤسائه ومراعاة الأدب واللياقة في مخاطبتهم، فليس بالالتزام المطلق الذي يهدف إلى إخفاء شخصية الموظف المرؤوس أمام شخصية رئيسه، بل إن ثمة حدوداً لهذا الالتزام بحيث لا يتعدى واجبات ومهام المرؤوس الاعتيادية والتي تدخل في نطاق مهامه، وأن

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

لا تتضمن هذه الأوامر أية مخالفة للقانون والأنظمة<sup>(١)</sup>، وهو ما يعبر عنه بمبدأ المشروعية.

**يضاف إلى ما سبق:** أن منهج الطاعة للرؤساء وخاصة في نطاق العمل الإداري يتجسد في مدى قدرة الرئيس في التأثير على مرؤوسيه بأسلوب ديمقراطي وإقناعهم بالخضوع لأوامر كل رؤسائهم وتنفيذها برضاء تام، مما يترتب عليه اختفاء روح العداة نحو رؤسائهم والابتعاد بالموظفين داخل المنظمة عن التوتر النفسي الذي ينتابه.

والأصل هو التزام الموظف بإطاعة أوامر وتوجيهات وقرارات الرئيس الإداري، وعدم مخالفتها أو الخروج عنها هذا من جانب. ومن جانب آخر إذا كان في الأوامر الصادرة عن الرئيس الإداري مخالفة، فعلى الموظف أن يبين لرئيسه كتابة وجه تلك المخالفة، ولا يلتزم بتنفيذ تلك الأوامر إلا إذا أكدها رئيسه كتابة وعندئذ يكون الرئيس هو المسئول عنها<sup>(٢)</sup>. لكن هذه الحالة أثير نقاش فقهي حولها في بيان مدى التزام أو إطاعة المرؤوس لرئيسه فيما يخالف القوانين والأنظمة، حيث انقسم الفقه إلى ثلاثة اتجاهات أو نظريات تمثلت في: نظرية الطاعة المطلقة، نظرية المشروعية، النظرية الوسطية أو التوفيقية<sup>(٣)</sup>.

---

(١) العبودي، د. عثمان سلمان غيلان: أخلاقيات الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون رقم طبعة، بيروت لبنان، ٢٠١٤م، (ص ٢٧٢).

(٢) ابن بريح، ياسين: الضبط الإداري في فكر القانون الوضعي والشريعة الإسلامية، ط ٠١ مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، ٢٠١٤م، (ص: ٨٧-٨٨).

(٣) العبودي، لمرجع سابق، (ص: ٢٧٣).



وسيراً على النهج الراشد في تدبير شؤون البلاد والعباد وضعت المملكة العربية السعودية "مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" المعتمدة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) وتاريخ (١٤٣٧/١٢/٢٥هـ) متضمنة آداب ممارسة هذا الحق، وفق أحكام الباب الثاني من المدونة وفي إطار الأحكام الواردة في نظام الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٤٩) وتاريخ (١٣٩٧/٧/١٠هـ) وتعديلاته وسيأتي بيان ذلك بالتفصيل.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بيان مدى حق الموظف العام في مناقشة رئيسته فيما يتصل بواجبه الوظيفي، ورؤيته بشأن صالح العمل، وحدود هذه الرؤية، ومدى مشروعية حق الموظف العام في مناقشة قضية تتعلق بالمصلحة العامة، عبر وسائل التواصل الاجتماعي هذا من جانب.

ومن جانب آخر يهدف هذا البحث إلى بيان موقف الشريعة الإسلامية من هذا الحق، وضوابطه وآثاره، وما يجب على الموظف توخيه في حدود ما تقضي به الشريعة الإسلامية من ضوابط وآداب، بناءً على أن الوظيفة العامة أمانة، والأمانة تقتضي مراعاة وجوه المصالح المعتبرة شرعاً في الوظيفة العامة.

### إشكالية البحث:

من المتفق عليه أن سلطة الرئيس على شخص المرؤوس وعلى أعماله تعتبر حقاً يمارسه داخل اختصاصه، وتعني سلطة الأمر والنهي والتوجيه في مواجهة الموظفين للقيام بمهام الوظيفة العامة، ويتعين عليهم الانقياد والخضوع لهذه الأوامر والنواهي، وهو ما يعرف بواجب الطاعة، ويسري على جميع الموظفين، ويجد واجب الطاعة أساسه في القانون والدين، كما أنه يتخذ طابعاً نفسياً.

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

وبعبارة أخرى: فإن طاعة الموظفين لرؤسائهم من أهم الواجبات الوظيفية لإنجاز المهام المكلفين بها، والحفاظ على سير منظومة العمل وفقاً للقانون واللوائح، لتحقيق الانضباط الوظيفي والالتزام السلوكي، ولكن هل هذا يعني أن تكون طاعة الموظف لرئيسه عمياء؟ أي تنفيذ التعليمات والتكليفات دون تفكير؟ وماذا لو كانت هذه التعليمات مخالفة للقانون؟

ومع أهمية هذا المبدأ فإن المصلحة العامة قد تستوجب حق المرؤوس في مناقشة أوامر رئيسه، خاصة إذا بان فيه وجه الخطأ، أو كان سيترتب على الأخذ به حصول ضرر، وتعطيل سير المراق العام، وهنا يظهر السؤال الرئيس: هل للموظف العام حق مناقشة رئيسه فيما يصدره من قرارات، أم يجب طاعته طاعة مطلقة؟.

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية أخرى، أهمها:

- ما مفهوم مبدأ الطاعة في نطاق الوظيفة العامة؟.
- ما مدى مشروعية حق الموظف العام في مناقشة أوامر رئيسه؟.
- ما الإجراءات التنظيمية لمراجعة الموظف العام رئيسه فيما يصدره من أوامر؟.
- ما علاقة هذه المسألة بواجب الموظف العام في بذل النصيحة لمرؤوسيه؟
- ما موقف الشريعة الإسلامية من هذا الحق؟.

### أهمية البحث:

١. بيان أهمية مراعاة المسلك القويم في العمل وخارجه مع الرؤساء والزملاء والناس، وطاعة الله ورسوله، ثم طاعة الرؤساء في غير معصية الله، ثم طاعة الأنظمة المرعية، وأثر ذلك في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وحماية منظومة القيم الوظيفية في نطاق الوظيفة العامة.

٢. بيان أن الطاعة الواجبة على المرؤوس قبل رئيسه، لا تمنعه من إبداء الرأي مع الالتزام بما تستوجبه علاقته برئيسه من التزام حدود الآداب واللياقة وحسن السلوك، كما أنه ليس للمرؤوس أن يخالف ما استقر عليه رأى الرئيس نهائياً، أو يقيم العراقيل في سبيل تنفيذه، إذا أصبحت الطاعة في هذه الحالة واجبة، بعد خروج الأمر من دور التفكير وإبداء الرأي إلى دور التنفيذ الوظيفي طبقاً للوائح والقوانين.
٣. بيان أن الشريعة الإسلامية تضع من الضوابط والقيود على ممارسة الموظف العام حقه في مناقشة رئيسه بما لا يخالف قصداً من مقاصد الشريعة، وفي حدود السلطة المقررة شرعاً؟.

### منهجية الدراسة:

١. **المنهج الوصفي:** ببيان طبيعة المسألة موضوع البحث شرعاً وقانوناً
٢. **المنهج التحليلي:** فيما يتعلق بالمسألة موضوع البحث.
٣. **المنهج المقارن:** مقارنة ما انتهى إليه الفكر المعاصر بشأن المسألة موضوع البحث وما عليه العمل في الفقه الإسلامي؛ للوصول إلى نتائج البحث، وخاصة ما يتعلق بمواطن تميز الشريعة الإسلامية عن النظم الوضعية بشأن المسألة موضوع البحث.

### الدراسات السابقة:

دراسة هذه المسألة كانت محل اهتمام الكثير من الدراسات المعنية بمناقشة مبدأ الطاعة في الوظيفة العامة، ولا يكاد يخلو كتاب من تناولها، منها:

١. طاعة الرؤساء ومبدأ المشروعاتية دراسة مقارنة، د. محمد عبد الحميد أبو زيد<sup>(١)</sup>، وهي دراسة شاملة، تناولت الموضوع من مختلف جوانبه وآثاره، لكنها لم تفرد جزئية خاصة بشأن حق الموظف العام في مناقشة رئيسه، وموقف الشريعة الإسلامية من هذا الحق، وهو ما حرص بحثي على تناوله.

٢. طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، المستشار الدكتور/ عاصم أحمد عجيلة<sup>(٢)</sup>، وهي من الدراسات المهمة في المسألة موضوع البحث، خاصة وأنها تناولت الموضوع من زوايا متعددة (إداريا، ومدنيا وتأديبا وجنائيا، وموقف الشريعة الإسلامية منها) وقد استفدت من هذا الكتاب كثيراً، ولكن في حدود طبيعة مبدأ الطاعة، أما ما يتعلق بالمسألة موضوع البحث فقد تناولته بشي من التفصيل من مصادر متعددة.

أما دراستي: فقد تناولت الموضوع من جوانب متعددة، تدور بين ما عليه الأمر في النظام السعودي، وبعض النظم الأخرى المقارنة، وخاصة النظام الإداري المصري، وما عليه العمل في الشريعة الإسلامية.

---

(١) طاعة الرؤساء ومبدأ المشروعاتية دراسة مقارنة، د. محمد عبد الحميد أبو زيد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨م.

(٢) طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، المستشار الدكتور/عاصم أحمد عجيلة، طبعة عالم الكتب، ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٨م.

### خطة البحث:

يتكون هذا البحث من مقدمة ومباحث أربعة:

المبحث الأول: القيادة الإدارية ودورها في تعميق مبدأ الاحترام المتبادل والحوار الهادف.

• **المطلب الأول:** معالم القيادة الإدارية الرشيدة

• **المطلب الثاني:** مدى قدرة أنماط القيادة الإدارية على الحوار والمناقشة.

• **المطلب الثالث:** أهمية التوجيه الإداري في ضبط طريقة معارضة سلطة المديرين.

المبحث الثاني: طبيعة التزام الموظف العام بأداء العمل على الوجه الأكمل، وفيه مطلبان:

• **المطلب الأول:** الأساس القانوني لمبدأ الطاعة في مجال الوظيفة العامة.

• **المطلب الثاني:** التدرج الرئاسي وأثره في فعالية مبدأ الطاعة.

المبحث الثالث: الأساس القانوني (النظامي) لحق الموظف العام في مناقشة رئيسه، وفيه مطالب ثلاثة:

• **المطلب الأول:** الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري السعودي.

• **المطلب الثاني:** الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري المصري.

• **المطلب الثالث:** الأساس القانوني لمشروعية مناقشة المرؤوس

لرئيسه في نطاق الأوامر العسكرية.

**المبحث الرابع: المنظور الشرعي لمناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة، وفيه مطالب ستة:**

- **المطلب الأول:** مفهوم المناقشة في اللغة والاصطلاح، وأهميتها في الوصول إلى الرأي الصائب.
- **المطلب الثاني:** آلية نجاح المناقشة في الشأن العام.
- **المطلب الثالث:** آداب مناقشة المرؤوس لرئيسه من منظور شرعي
- **المطلب الرابع:** نماذج مختارة من تربية النبي ﷺ أصحابه على آداب الحوار وتطبيقاتها في واقع العمل الإداري.
- **المطلب الخامس:** أهمية الحوار وتبادل الرأي في المسائل العامة.
- **المطلب السادس:** حق المرؤوس في مناقشة رئيسته على وجه النصيحة.
- **الخاتمة**
- **المصادر والمراجع**
- **فهرس الموضوعات**



## المبحث الأول

### القيادة الإدارية ودورها في تعميق مبدأ الاحترام المتبادل والحوار الهادف

#### تمهيد وتقسيم:

الإدارة متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها أيًا كانت سواء في العمل أو المدرسة أو البيت، وأنه للقيام بالجهود الإنسانية المنظمة وتنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف المرغوب تحقيقها فلا بد من تطبيق العناصر التالية التي تناولها "فايول" (١) في بيان مبادئ الإدارة، وهي:

١١. المساواة والعدل.	٦. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.	١. تقسيم العمل.
١٢. الاستقرار في العمل.	٧. مكافأة الأفراد.	٢. السلطة والمسئولية.
١٣. اتخاذ المبادرات (المبادأة).	٨. المركزية.	٣. النظام.
١٤. التعاون.	٩. تدرج السلطة.	٤. وحدة إصدار الأوامر.
	١٠. الترتيب.	٥. وحدة التوجيه.

وقد وضع (تيلور) أسسًا للإدارة تمثلت فيما يلي: (وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، و تقسيم الواجبات والمسؤوليات (فصل التخطيط عن

(١) الهواسي، محمود حسني، البرزنجي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ٢٠١٤م، (ص: ٧٨). العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٨م، (ص: ٦٩ وما بعدها).

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

(التنفيذ)، والاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه<sup>(١)</sup>.

أما (ماكس فيبر) فقد وضع النظام البيروقراطي وكان يقوم على المبادئ التالية:

(١) عدم التحيز: أي أن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية.

(٢) تقسيم الأعمال وتنميطها: أي تقسيم الأعمال حسب الاختصاصات.

(٣) تدرج الوظائف في مستويات السلطة: أي أن الوظائف مدرجة حسب سلم خاص للسلطات على شكل هرم.

(٤) استخدام الخبراء: أي استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم.

(٥) القواعد والتعليمات: أي تحديد القواعد والتعليمات بشكل دقيق.

(٦) التدوين الكتابي: أي إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي.

(٧) وجود نظام خدمة.

(٨) التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

(٩) السرية<sup>(٢)</sup>.

وحتى تتم الفائدة من هذا المبحث رأيت تقسيمه إلى مطالب ثلاثة:

•المطلب الأول: معالم القيادة الإدارية الرشيدة.

---

(١) الشلحوط، فريز محمود أحمد. نظريات في الإدارة التربوية. "الرياض (المملكة

العربية السعودية): مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. ١٤٢٣هـ، (ص: ٣٧).

(٢) سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة و مخامرة، محسن.(المفاهيم

الإدارية الحديثة (١٩٨٢ م). (ص: ٣٩).



•المطلب الثاني: مدى قدرة أنماط القيادة الإدارية على الحوار

والمناقشة

•المطلب الثالث: أهمية التوجيه الإداري في ضبط طريقة معارضة

سلطة المديرين:



## المطلب الأول معالم القيادة الإدارية الرشيدة

القيادة الإدارية الناجحة ضمانة أساسية لتحقيق مبدأ الاحترام المتبادل بين منسوبي الإدارة العامة، وأداة فاعلة لتحقيق الحوار الهادف. وتعرف القيادة الإدارية: "هي النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بواسطة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة"<sup>(١)</sup>.

و**عرف بعضهم القيادة الإدارية بأنها:** "القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود شخصين أو أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى قدر من الكفاية والمشاركة من أفراد الجماعة"<sup>(٢)</sup>. ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

- (١) وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- (٢) قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- (٣) هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.

---

(١) إسماعيل، د. خميس السيد، القيادة الإدارية- دراسة نظرية ومقارنة، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في الحقوق، (القاهرة: دار الهنا، ١٩٩٧م)، (ص٣٨).

(٢) أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، (دبي: المطبعة العصرية، ١٩٨٦م)، (ص ٩٧).

### صفات القيادة الجيدة:

- وفي كثير من الدراسات المتخصصة حدد علماء النفس والإداريون العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. ويمكن اختصارها فيما يأتي:
- (١) الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبّه للعمل كقائد.
  - (٢) الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية، والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
  - (٣) الإخلاص: ويكون للرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، والمنظمة، والعائلة.
  - (٤) النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، ببراعة وذوق، وبصيرة وحكمة، والتميز بين المهم والأهم.
  - (٥) الطاقة والنشاط: الحماس، والرغبة في العمل، والمبادرة.
  - (٦) الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة، والاستعداد للعمل بها.
  - (٧) التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية؛ لتحقيق الصالح العام.
  - (٨) مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
  - (٩) القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.<sup>(١)</sup>

---

(١) انظر: القزاز، د. حسين محمد، دليل المدرب حالات إدارية عربية، تطوير الجهاز الحكومي والمشروعات العامة في ظروف تنموية جديدة، إصدار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أدلة التدريب الإداري، طبعة ١٩٩٨م. (ص: ٦٨)؛ العديلي، د. محمد، والسلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، (ب.ط)، معهد الإدارة العامة، (ب.م)، (ب.ت)، (ص ٢١٥)؛ =

### أنماط القيادة:

القيادة تتضمن قيام القادة بحثّ وتحميس العاملين؛ لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة، مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

ومن الثابت أننا عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

### أمثلة على الأنماط القيادية:

صفة القيادي	خصائصه
(أ) المستبد:	١. لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء. ٢. يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل. ٣. يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.
(ب) المستبد الطيب:	١. ينصت بعناية لما يقوله الأتباع. ٢. طيب الانطباع بأنه ديمقراطي. ٣. يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.
(ج) الديمقراطي:	١. يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات.

زرنوفة، د. صلاح سالم تجدد القيادة والتنمية في الوطن العربي، (مركز دراسات وبحوث تنمية الوطن العربي، ٢٠٠٥)، (ص ٤٦ وما بعدها).

<p>٢. يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها. ٣. يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.</p>	
<p>١. ثقته في قدراته القيادية ضعيفة. ٢. لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه. ٣. قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.<sup>(١)</sup></p>	<p>(د) الليبرالي:</p>

والملاحظ-من خلال تقديري أن هذه الأنماط محك نجاح القيادة الإدارية من عدمه، ولعل الواقع الإداري لكثير من الهيئات والمؤسسات الإدارية يكشف عن الكثير من وجوه التميز في حالة القائد الإداري الديمقراطي الناجح، حيث تتميز المخرجات الإدارية بالدقة والعمل بروح الفريق والجماعة، ومواكبة التطورات والتغيرات المجتمعية، بخلاف القائد الإداري المستبد فغالباً ما تكون قراراته قرينة الفشل، ومصدر تفكيك الروابط والأواصر المجتمعية بين مجموعة الفريق الإداري، مما ينعكس بالسلب على مخرجات العمل الإداري<sup>(٢)</sup>.

(١) ينظر: المراجع السابقة. وينظر: مجلة رواد الأعمال، موقع إلكتروني، تاريخ الدخول،

٤/٢٣، ٢٠٢٣م - <https://www.rowadalaamal.com/>

<https://www.rowadalaamal.com/>

(٢) ينظر: علي عياصرة، محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، (ص: ١١٥)؛ كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

يضاف إلى ما تقدم جملة من الصفات تتحلى بها القيادة الإدارية الناجحة أهمها<sup>(١)</sup>:

١- القائد الناجح، رئيساً كان أم وزيراً أم مديراً، ودون كثير مقدمات وشروحات، هو ذاك المتواضع الذي يحترم من يعمل معه. والتواضع واحترام الآخرين، صفتان رئيسيتان لا بد منهما في أي قائد ناجح، أو يرغب في النجاح، تضاف إليهما قدرة أو مهارة فائقة، ليس للاستماع لمن معه وحوله فحسب، بل ينصت باهتمام حتى يعي ويفهم ما يُقال له. تقع كثير من مشكلات العمل، لاسيما بين الرئيس والمرؤوس، بسبب أن الأول لا يريد أن ينصت، بل هو لا يسمع، وبالتالي لا تجده يفهم ويعي الحديث، وهذا بالضرورة يقوده إلى اتخاذ قرارات أو إصدار توجيهات، غالباً لا تصيب الهدف، فيأتيك غاضباً بعد حين من الوقت ويتساءل عن سر تدني الأداء والمستوى والإنتاج وغيرها!

٢- أنه يتقبل النقد الهادف بكل رحابة صدر، ويتميز بسمعة واسعة مفادها أنه من القلائل الذين يسعدون بجلب وتعيين من هم أفضل وأقوى منه في العمل، لا يخشى منهم، بل يعتبرهم إضافة حقيقية له

---

=عمان، ٢٠٠٧م، (ص: ١٥٥-١٦٠)، المعاينة، سالم فالح، مفاهيم القيادة الإدارية، الأردن، مؤسسة باسم للنشر والتوزيع، ط: ١، ٢٠١١م، (ص: ٧١).

(١) ينظر: عبدالله العمادي، مقالات ولا ينبئك مثل خبير، اقرأ المزيد في إسلام أون لاين:

<https://islamonline.net/%D9%88%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D9%86%D8%A8%D8%A6%D9%83->

تاريخ الاطلاع (٢٠٢٢/١٢/١٥م).

وقوة يستعين بها على تحقيق مقاصد وأهداف المؤسسة، أو الشركة، أو الحكومة، أو الدولة بشكل عام. ثم هو يثق في قدراته، لكنه مع ذلك يدرك قيمة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد، فتراه بسبب ذلك يستشير هذا وذاك، ويسأل الصغير والكبير، ويستفيد من خبرة وعلم كل من معه، فلعل أحدهم يكون معه مفتاح الإبداع دون أن يدري، فتكون مهمته كقائد أن يتعرف عليه ويتعاون معه لفتح مغاليق الإبداع، ليكون الاثنان سبباً في أي نجاح إن حدث، حيث لا تجده ينتهز الموقف والمنصب ليستولي على النجاح، وينسبه إلى شخصه، بل هو يشارك الجميع فيه. الخبير قولاً وعملاً المقدمة السابقة شبه الطويلة عن القيادات والكفاءات كان لابد منها<sup>(١)</sup>.

وبهذا يتضح أن القيادة الإدارية المنضبطة التي لديها القدرة على التجديد والابتكار تتصل بالحوكمة اتصالاً وثيقاً بل هي مفتاح الحوكمة، ومقياس تطورها.



(١) ينظر: عبدالله العمادي، مقالات ولا ينبئك مثل خبير، اقرأ المزيد في إسلام أون لاين.

مرجع سابق، ٢١، p; ١٩٩٥، dunod, paris, l art de diriger, Robert papin,

## المطلب الثاني

### مدى قدرة أنماط القيادة الإدارية على الحوار والمناقشة

ميز ماكس ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

#### أولاً: السلطة التقليدية، Traditional (الموروثة):

وتستمد شرعيتها من العادات والتقاليد، والأعراف التي تفرض على الأفراد احترامها لهذه العادات والتقاليد. والأعراف هي التي تقوم أساسية على السن والمكانة التقليدية التي تحتلها مساس بها ويتقبلها أفراد الجماعة، وتتميز المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من الململة، وما يليه في المجتمعات الحالية القائد الطبيعي من التنظيم غير الرسمي<sup>(١)</sup>.

#### ثانياً: السلطة الكاريزماتية: Charismatic Authority

تعني كلمة "كاريزما" charisma في اللغة الإغريقية "الرحمة الإلهية، وأول من استعملها "أرسنت ترولنتش" ثم "ماكس فيبر" الذي كان يعني بها: قابلية الشخص على القيادة والإلهام بفضل قوة شخصيته وعبقريته وعقيدته، إضافة إلى قدرات وخصائص غير عادية، تجعل له خاصية تنبؤيه سامية، ويعتقد أن بقية البشر يفتقدونها، ويمثل لها كما يرى "فيبر" بالأنبياء والرسل (عليه السلام)، والأبطال الذين ضحوا من أجل مبادئهم ومن أجل شعوبهم، مثل "المهاتما غاندي" وغيره<sup>(٢)</sup>:

(١) انظر: دونالد ماكري: ماكس فيبر، ترجمة: أسامة حامد، بغداد، المكتبة العالمية، ١٩٨٥م، مشار إليه بكتاب، د. مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، منشور جامعة السابغ من إبريل، ليبيا، الطبعة الأولى ٢٠٠٧م، (ص: ٨٢).

(٢) ينظر: مقال: د. جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة:





## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

ويلاحظ أن قبول المرؤوسين بتقيي المدير في اتخاذ القرارات وتنفيذها من قبلهم، لها عدة أسباب، ومنها:

(١) إن قبول المرؤوسين للسلطة يجعله يحظى بموافقة وقبول زملائه له في العمل لأن رفضه للسلطة قد يجعل منه شخصا شاذا في التنظيم الإداري وقد يسبب المتاعب الرئيسة وزملائه.

(٢) المساهمة في تحقيق الأهداف الإدارية القسم التابع له وللأهداف العامة للمنظمة.

(٣) الخوف من العقاب أو الحصول على المكانات المادية والمعنوية.

(٤) احترامه للمدير أو الرئيس وتعبيره عن هذا التقدير والاحترام و قبول الأوامر وتنفيذها.<sup>(١)</sup>

و يمكن القول بأن السلطة التشريعية أو السلطة الوظيفية هي سلطة ناجمة من حق الملكية وتعتمد على الإيجار والضغط في تنفيذ الأوامر، أما السلطة الشخصية فتقوم على القيادة والمواصفات الشخصية للرئيس، ومن ثم تعتمد كسب المرؤوس لا الضغط عليه".

**وفي تقديري:** أن المسؤولية هي الوجه الآخر للسلطة، فلا يمكن من الناحية الإدارية أن يكون شخص ما ذا سلطة معينة ولا يكون مسؤولاً عما يقع في حدود سلطته، فالسلطة في الحق في التصرف في حدود محددة، والمسؤولية هي الالتزام بتنفيذ المهمات التي يتعلق بها ذلك الحق، كما أن المسؤولية هي استعداد لتحمل أية نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق (السلطة) أو الفشل في استعماله.

### حدود استخدام السلطة:

من الثابت أنه لو أراد المديرون استخدام كافة الصلاحيات الممنوحة لهم من الوظيفة، فإنهم قد لا يستطيعون تحقيق ذلك؛ لأن هنالك عدة

(١) المراجع السابقة، نفسها.

ضوابط في ممارسة السلطة تحد من فعاليتها وتجعل تطبيقها حرفياً أمراً غير مضمون النتائج، هذه الضوابط هي ما يسمي في العرف الإداري "بحدود ممارسة السلطة" والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) القدرات الذهنية والجسدية للمرؤوسين حيث لا يستطيع الرئيس أن يصدر أمر التنفيذ بعمل معين يفوق القدرات العقلية الجسدية للمرؤوسين... ومخالفة أمر من هذا القبيل من قبل المرؤوسين لا يعني مخالفة السلطة، ولا يعرضه لنتائج هذه المخالفة.

(٢) تتوقف سلطات المدير عند الحد الذي لا يخرج فيه عن أهداف وخطط وسياسات المنظمة، ومتى ما أصدر أمراً لأحد مرؤوسيه يتعارض مع هذه المصادر فإن المرؤوس يستطيع أن يرفض مثل هذا الأمر دون إخلال بمبدأ السلطة.

(٣) وهناك أيضاً حدود اجتماعية للسلطة. فالقرارات والأوامر يجب أن لا تتعدى الأعراف والتقاليد الاجتماعية، ولا الاعتقادات الدينية القائمة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

(٤) القوانين والتشريعات الحكومية، كذلك تقف سلطات الرؤساء والمديرين عنده حدود القوانين والتشريعات الحكومية التي تتوخى المصلحة العامة، والمدير من هذا المنطق لا يستطيع أن يصدر قراراً أو أمراً إلى أحد مرؤوسيه أو بعضهم بالعمل أكثر من الساعات المحددة للعمل، أو إلغاء إجازته، أو تغيير مواصفات المنتج أو تخفيض مستوى الخدمة بأقل مما تتضمنه القوانين والتشريعات الحكومية<sup>(١)</sup>.

(١) ينظر: مقال: د. جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة، مرجع سابق.

### المطلب الثالث

## أهمية التوجيه الإداري في ضبط طريقة معارضة سلطة المديرين

يُفسر التوجيه الإداري بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف...؛ لذا فإن كلمة التوجيه الإداري هي بمثابة الوظيفة التنفيذية للإرشاد وملاحظة المرؤوسين".

وتتم عملية التوجيه بوسائل عديدة منها: القول المباشر أو بالكتابة حيث يصدر المدير توجيهاته بشكل أوامر وتعليمات وكذلك يتم التوجيه بالأسلوب العملي عن طريق نزول المدير إلى الميدان كتشغيل الأجهزة فيوجه عمليا ونظريا من تحت أمرته<sup>(١)</sup>.

كما يمكن للرئيس أو المدير أن يستعمل طرقا عديدة ومتنوعة في عملية التوجيه لموظفيه إلا أن التوجيه السليم الناجح يستلزم الإلمام بكل الأساليب البديلة مع المقدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة<sup>(٢)</sup>.

### أساليب معارضة سلطة المديرين:

في حالات كثيرة نجد أن هناك تناقضا بين القرارات وبين تنفيذها، أو بمعنى آخر تناقض بين رغبات المديرين وتوقعات المرور به بين الأمر الذي قد يؤدي في بعض المناسبات إلى معارضة فعلية من قبل

(١) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، (جدة (المملكة العربية السعودية): دار الشروق (ط ١) (١٤٠٧ هـ)، (ص: ١١٩).

(٢) د. محمد بن عبد الله البرعي، ود. عدنان بن حمدي عابدين. الإدارة في التراث الإسلامي (الجزء الأول)، (جدة (المملكة العربية السعودية): مكتبة الخدمات الحديثة، (١٤٠٨ هـ)، (ص: ٦١).

المرؤوسين، وربما إلى صراع مكشوف بين الإدارة والعاملين. والسؤال الآن: ما هي دورة هذا الصراع الذي يمثل تحدياً مكشوفاً للسلطات الإدارية؟ وبالبحث وُجد أن هناك أنواعاً من أوجه الصراع المكشوفة منها:

(١) عدم تنفيذ محتويات الأمر أو القرار، وهنا تصبح البدائل المتاحة للإدارة هي: إما في سحب القرار والتغاضي عنه أو تطبيق العقوبات وهما أمران كلاهما مرفوض.

(٢) في المنظمات التي تقوم بها تنظيمات عالية فإن معارضة السلطة قد تتم في شكل إضرابات عن العمل أو توقف جزئي حتى يتم تعديل القرارات أو الاستجابة الجزئية لمطالب العمال أو ممثليهم.

(٣) قد تكون إحدى صور المعارضة اللامبالاة بأوامر الإدارة. فقد يطلب المدير من أحد مرؤوسيه تنفيذ أمر معين، ويتمهل المرؤوس في تنفيذ هذا الأمر لو نسي المدير هذا الطلب تجاهله المرؤوس تماماً، ولو تكرر المدير وتساءل عنه قام المرؤوس بتنفيذه.

وأخيراً: فقد تكون إحدى أساليب معارضة السلطة في تقديم الموظف الاستقالة من المنظمة، الأمر الذي قد يثير حفيظة زملائه، ويؤدي إلى ظهور صراع مكشوف بين الإدارة وبعض الموظفين<sup>(١)</sup>.

وجميع هذه الصور لا تتفق وطبيعة الوظيفة العامة، وما تتطلبه من القيام بالواجب الوظيفي على الوجه الأكمل، وهنا تظهر أهمية مناقشة المرؤوس قرارات رئيسه.

(١) ينظر: مقال: د. جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة، مرجع سابق.

## المبحث الثاني

### طبيعة التزام الموظف العام بأداء العمل على الوجه الأكمل تمهيد وتقسيم:

تدور فكرة هذا المبحث حول أخلاقيات العمل الإيجابية التي تقرّض على الموظف القيام ببعض الأعمال، وخاصة:

١. تأدية الواجبات الوظيفية.
٢. مراعاة الواجبات المسلكية الإيجابية.
٣. إطاعة الأوامر الرئاسية.

والذي يعيننا في المقام الأول الواجب الثالث، ويُقصد به امتثال الأوامر التي تصدر من السلطة الإدارية الرئاسية في شكل تعليمات، أو تعميمات، أو منشورات، أو كتب دورية، أو قرارات إدارية<sup>(١)</sup>.

ومن المنفق عليه نظاماً أن أداء أعمال الوظيفة وواجباتها هو أول وأهم التزام على الموظف الذي ينبغي عليه أن يقوم بما يعهد به إليه رئيسه، ويكون أدائه ذلك العمل دون تعقيب منه على مدى ملاءمة العمل المذكور أو مناسبته. فتوزيع العمل هو من اختصاص الرئيس الإداري وحده. وتنمة للفائدة قسمت هذا المبحث إلى مطلبين:

- المطلب الأول: الأساس القانوني لمبدأ الطاعة في مجال الوظيفة العامة.
- المطلب الثاني: التدرج الرئاسي وأثره في فعالية مبدأ الطاعة.



(١) ينظر: عبد المنعم، د. فؤاد أحمد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية، مقال عبر شبكة الألوكة، تاريخ الإضافة: ٢٠١١/١/١٨ ميلادي - ١٤٣٢/٢/١٢ هـ.

## المطلب الأول

### الأساس القانوني لمبدأ الطاعة في مجال الوظيفة العامة

تعتبر سلطة الرئيس على شخص المرؤوس وعلى أعماله حقاً يمارسه داخل اختصاصه وتعني سلطة الأمر والنهي والتوجيه في مواجهة الموظفين للقيام بمهام الوظيفة العامة، ويتعين عليهم الانقياد والخضوع لهذه الأوامر والنواهي، وهو ما يعرف بواجب الطاعة، وهو يسري على جميع الموظفين، ويجد واجب الطاعة أساسه في القانون والدين، كما أنه يتخذ طابعاً نفسياً.

وإطاعة الأوامر الرئاسية يقصد به: امتثال الأوامر التي تصدر من السلطة الإدارية الرئاسية في شكل تعليمات، أو تعميمات أو منشورات، أو كتب دورية، أو قرارات إدارية.

وهذا يقتضي "الوحدة الرئاسية"؛ أي: توحيد السلطة الإدارية الأمرة بالنسبة لكل مرؤوس؛ بحيث لا يكون الموظف مرؤوساً لرئيسين مباشرين في وقت واحد<sup>(١)</sup>.

---

(١) ينظر: عبد المنعم، د. فؤاد أحمد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية، مرجع سابق. وانظر لذات المؤلف: مبادئ الإدارة العامة والنظام الإداري في الإسلام مع بيان التطبيق في المملكة العربية السعودية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م)، وينظر: الجريش، د. سليمان محمد، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية للأنظمة واللوائح التنفيذية من واقع تطبيقي، (الرياض: مطبعة سفير، ط١، ١٤١٨هـ)، (ص: ٦٧). وينظر:

m.waline;traite clement Eric de droid administratiil,p٣٧٦,٣e,edp: ٣٨٧se  
-od,١٩٥٠,p.٣١٩

ومع تعدد النظريات في هذه المسألة فإن الأولى بالقبول هو ما يعرف بنظرية نظرية الوسط<sup>(١)</sup>، وبمقتضى هذه النظرية يجب على الموظف العام أن يقوم بفحص تلك الأوامر في ضوء مبدأ المشروعية ويمتنع عن تطبيقها إذا كان وجه عدم المشروعية فيها ظاهراً كأن يكون أمر الرئيس غير داخل في اختصاص مصدره أو كان مخالفاً للأشكال وللإجراءات المقررة أو كان مخالفاً لنص القانون<sup>(٢)</sup>. وقد قامت تفرقة في هذا الخصوص بين طاعة العسكريين والمدنيين:

**فيالنسبة للموظفين العسكريين:** تجب الطاعة الشديدة فالنظام أساس قوة الجيش ويلتزم العسكريين بإطاعة أوامر رؤسائهم ولو كانت غير شرعية إلا إذا كان واضحاً أن الأوامر الصادرة يتضمن مخالفة لدستور الدولة أو ارتكاب جرائم خطيرة.

**إما بالنسبة للموظفين المدنيين:** فيظهر واجب الطاعة بصوره أقل صرامة، وتتسع الاستثناءات لصالح مبدأ المشروعية؛ إذ على الموظف أن يمتنع عن تنفيذ الأمر إذا تضمن خرقاً لأي نص في قانون العقوبات أو إذا كانت عدم شرعيته ظاهرة بجلاء.

(١) عجيلة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة (القاهرة: علام الكتب، ١٤٣٠هـ)، ص ٢٣٣ وما بعدها. حسين، د. محمد بكر، مسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، بدون رقم طبعة، الإسكندرية مصر، ٢٠٠٦، (ص: ١١٣). الطيب هيكل، محمد احمد: السلطة الرئاسية بين الفاعلية والضمان، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٨٣م، (ص: ٣١٩).

(٢) د. حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، (ص: ١٥٨).



وفي هذا الشأن تقول محكمه القضاء الإداري في حكمها الصادر بتاريخ ١٠ يناير ١٩٥٥م: "ليس من الجائز في النظم العسكرية الامتناع عن تنفيذ الأوامر متى كانت صادرة ممن يملكها؛ وإنما يتظلم منها بالطريق الذي رسمه القانون؛ إذا لو أبيح لكل من يصدر إليه أمراً أن يناقش مشروعيته وسببه وأن يمتنع عن تنفيذه متى تراءى له ذلك لاختل النظام وشاعت الفوضى"<sup>(١)</sup>.

وقد جعل قانون الأحكام العسكرية جريمة عدم إطاعة الأوامر من الجنايات التي غلظ العقوبة عليها؛ ويترتب على ذلك أن الاستغناء عن الخدمة بسبب عدم طاعة الأوامر يكون حقاً له. ويؤخذ على هذا الرأي أنه من الصعب وضع معيار واضح لتحديد نوع العمل ودرجة مشروعيته بالنسبة للأمر الذي يجب أن يخضع المرؤوس لطاعته وذلك الذي لا يخضع له.

#### ويرى الباحث أن هذه النظرية هي المختارة للأسباب التالية:

- (١) أنها توفر متطلبات حسن سير المرافق العامة وتجنبها الفوضى التي تصدر في حالة تطبيق مبدأ المشروعية المطلقة.
  - (٢) أنها تتجنب الاستبداد الذي ينتج حال تطبيق الطاعة العمياء، كما في النظرية المطلقة.
  - (٣) يترتب على تطبيقها إعفاء الموظف من العقوبة في حالة وقوعه في المخالفات الإدارية العادية.
- أما القول بأن الموظف العام ملزم بتنفيذ أوامر رئيسه دون إبداء رأي أو مناقشة فهو رأي معيب وذلك لما يلي:

---

(١) مشار إليه لدي د. حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، (ص ١٥٩-١٦٠).

- (١) أنه يؤدي إلى إهدار مبدأ المشروعات، الذي يعتبر الطابع المميز للدولة الحديثة؛ لأن الحفاظ على تطبيق الشرعية والحفاظ على سير المرفق العام من سمات الحفاظ على سيادة الدولة.
- (٢) أن عدم تمكين الموظف من مناقشة رؤسائه فيما يصدره من تعليمات وأوامر حتى ولو كانت مخالفه للقانون يغلق مداركها ويسلبهم فكرهم ورأيهم، فقد تكون أحد العناصر المطلوبة في إصدار القرار بالنسبة للمشكلة المعروضة توافرت لدى المرؤوس، وبالتالي يساعد ذلك على صدور الأمر بصورة غير رشيدة.
- (٣) أن إعطاء الموظف الحق في مناقشة أوامر رؤسائه المخالفة للقانون، يعتبر تدريباً عملياً على إلمامه بكافة الواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة التي يشتغلها، كما تربي فيه ملكة مناقشة الموضوعات التي تعرض عليه، خاصة إذا كان يشغل إحدى الوظائف الرئاسية.
- (٤) إذا كانت الأوامر المخالفة للقانون تمس مركزاً لأحد الموظفين، كثيراً ما يتظلم منها الموظف المضرور، وبالتالي يؤدي هذا إلى إرهاب الطرفين في الدفاع عن وجهة نظر كل منهما، مما يؤدي إلى إهدار الوقت، ووقوف الجهة الإدارية موقف الخصم غير الشريف فيؤثر ذلك في نفسية المرؤوس وينعكس أثره على عمله وإنتاجه.
- (٥) أن التفرقة بين العسكريين والمدنيين في مدى خضوعهم في تنفيذ الأمر غير المشروع، له ما يبرره؛ لما تتميز به الوظيفة العسكرية من صرامة<sup>(١)</sup>.

---

(١) انظر: أبو النور، الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقهاء الإسلامي، مرجع سابق، (ص: ١٥٧-١٥٨)؛ العتوم، منصور إبراهيم المسؤولية التأديبية=

## المطلب الثاني التدرج الرئاسي وأثره في فعالية مبدأ الطاعة

وبيان ذلك: أن السلطة الرئاسية في مظاهرها المختلفة يمارسها رؤساء لهم من أقدميتهم في الخدمة ما يجعلهم أكثر إدراكاً للعمل وحاجاته وبالتالي أكثر قدرة ودراية على مواجهته وحل مشاكله وذلك فضلاً عن أن الرئيس هو المسئول الأول عن سير العمل في الوحدة التي يرأسها.

فالطاعة في هذا المجال أمر تمليه طبائع الأمور والطاعة تحقق وحدة الجهاز الإداري الذي يقوم على أساس التدرج الهرمي والذي يفترض في قمته وجود رئيس واحد.

وفي النظام الإداري المصري - كنظام مقارن - نصت الفقرة الرابعة من المادة ٥٣ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة على أنه يجب على العامل أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة فليس يكفي أن يوجد العامل بمقر عمله في أوقات العمل الرسمية دون أن يؤدي عملاً كما لا يكفي أن يقوم في هذه الأوقات بأي قدر من العمل ولو يسير بل أنه مكلف بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه ومكلف بإنجاز القدر من العمل المطلوب منه أداءه في الوقت المخصص لذلك. وتقتضي طاعة الرؤساء من العامل إلى جانب تنفيذ ما يصدرونه إليه من أوامر وقرارات، احترامه لهم بالقدر الذي يجب أن يسود بين

---

=لموظف العام، ص ٤٧. د. شعبان عبد الحكيم سلامة: الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقهاء الإسلامي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، ط: ١، الإسكندرية، مصر، ٢٠١١م، (ص: ١٥٥).

الرئيس والمرؤوس فيستحق العامل الجزاء إذا ثبت أنه أخل بواجب هذا الاحترام<sup>(١)</sup>.

وعليه فإنه إذا جاز للموظف أن يعترض على نوع العمل المكلف به فهذا الاعتراض خاضع ولا شك لمحض تقدير الإدارة. وطالما أنها لم تستجب للاعتراض فعلى الموظف أن ينفذ العمل الذي كلف به، والذي أصرت جهة الإدارة على أدائه. ولا يقبل من الموظف أن يطعن في قرار متعلق بتنظيم المرفق الذي يعمل فيه. وعلى الموظف أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات العاجلة اللازمة لتأمين سلامة العمل وتنفيذ الخدمة العامة.

**ويضاف إلى ما تقدم:** أن العامل بتعيينه يجب عليه الخضوع لكافة مقتضيات المرفق الذي أضحى ينتمي إليه بعد صدور قرار التعيين. ومن أولى هذه المقتضيات ضرورة سير المرفق بانتظام واضطراد، ودون تقطع، خصوصاً إذا تعلق الأمر بمرفق يقدم خدمات مباشرة إلى الجمهور كالمستشفيات. فيؤثر في سير المرفق ويؤدى إلى مسئولية الموظف أو العامل حضوره إلى مقر عمله متأخراً عن ساعات بدء العمل أو انصرافه دون إذن أو تخلفه عن الحضور في أوقات العمل الرسمية ومن باب أولى عدم الحضور أصلاً إلى مقر العمل لغير سبب قانوني<sup>(٢)</sup>.

---

(١) انظر: عجيبة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص: ٤٩٩-٤٠٥)؛ حسن، د. عبد الفتاح، قضاء التأديب، مرجع سابق، (ص: ٩٤).

(٢) عجيبة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص: ٤٠٢).

ويأتي في مقدمة الواجبات التي يتعين على الموظف أو العامل مراعاتها أثناء العمل: واجب طاعة الرؤساء. ولم يجعل المشرع مبدأ الطاعة مجرداً من الضوابط بل قيده بضابطين، الأول: أخلاقي: وهو الدقة والأمانة، والثاني: ضابط تشريعي.

### ففي شأن القيد الأول: قيد الدقة في التنفيذ:

تعرف الطاعة بأنها: الانضباط في تنفيذ الأوامر وتوخي الانتباه في التصرف والقيام بالعمل على الوجه الأكمل<sup>(١)</sup><sup>(٢)</sup>. وهنا تجب ملاحظة أن الدقة في العمل لا تعني التقيد الحرفي بتعليمات الرئيس خشية العقاب أو الوقوع في خطأ، فمن شأن ذلك أن يفضي إلى هدم القدرة على المبادرة والجمود في التصرف والخروج عن روح التشريع<sup>(٣)</sup>.

---

(١) انظر: عجيلة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص: ٤٩٩-٤٠٥)؛ حسن، د. عبد الفتاح، قضاء التأديب، مرجع سابق، (ص: ٩٤).

(٢) وفي هذا قضت المحكمة الإدارية العليا في مصر في حكم لها بأن: "الموظف يلتزم بأداء عمله بأمانة ودقة ولو كان يقوم بالعمل نيابة عن زميل له أو عن طواعية منه مجاملة له مدة غيابه، فعلى العامل أن يولي العمل الذي يقوم به العناية الكافية لتحقيق الغرض منه بصرف النظر عن ظروف إسناده إليه انظر: حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، بتاريخ ١٧/١٠/١٩٦٧م، مشار إليه بمؤلف: د. عصام عجيلة، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص ٤٠١-٤٠٥).

(٣) عجيلة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص: ٤٠٢).

وفي شأن قيد الأمانة في التنفيذ:

فإن الأمانة في مجال الطاعة للرؤساء تعني: أن يأتي عمل المرؤوس مطابقاً للذمة والضمير والأخلاق.

وهذا القيد من الأهمية بمكان، فكثيراً ما تواتي الموظف العام فرصاً سانحة لأن يأتي عمله سليماً بحسب ظاهره، ولكنه في الواقع غير متطابق مع الهدف أو الأمانة الوظيفية أو تحقيق المصلحة العامة المرجوة من الوظيفة العامة<sup>(١)</sup>.

ويتسم ضابط الأمانة بالمرونة، فهي أقرب درجة إلى مبادئ الأخلاق منها إلى الواجب القانوني المحدد، وتتمتع سلطة التأديب في هذا المجال بسلطة تقديرية كبيرة، ولكنها تمارسها تحت رقابة القضاء الإداري.

ومن صور الأمانة الوظيفية: أن يكون الموظف أميناً مع رؤسائه، فلا يخفي عليهم ما قد يعن له من مشاكل تتصل بالعمل وتقتضي المصلحة العامة أن يحاطوا بها علماً.

كما يفرض واجب الأمانة أن يكون المرؤوس أميناً مع زملائه، فكثيراً من الأعمال ما يتوقف إتمامه على قيام الموظفين الآخرين بواجبهم<sup>(٢)</sup>.

---

(١) عجيلية، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، مرجع سابق، (ص: ٤٠٣).

(٢) ينظر: عثمان، محمد مختار، الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، (ص: ١٠٨).

الضابط الثاني: الضابط التشريعي:

ومقتضى هذا الضابط: أن يكون الأداء الوظيفي وفق ما تقضي به نصوص القوانين واللوائح والنظم المعمول بها، إعمالاً لما نصت عليه المادة (١١)(١) ، من نظام الخدمة المدنية السعودي.



- 
- (١) نظام الخدمة المدنية السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٤٩) بتاريخ (١٠/٧/١٣٩٧هـ) وقرار مجلس الوزراء، رقم (٥٩أ) بتاريخ (٢٧/٦/١٣٩٧هـ). ونصها: يجب على الموظف خاصة:
١. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف وظيفته وكرامتها، سواء أكان ذلك في مكان العمل أم من خارجه.
  ٢. ان يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

## المبحث الثالث

### الأساس القانوني (النظامي) لحق الموظف العام في مناقشة

#### رئيسته

##### تمهيد وتقسيم:

في شأن التشريعات المقارنة: فإن مجمل التشريعات تنص على أهمية التزام المرؤوس بإطاعة رئيسته وتنفيذها، استناداً إلى أن طاعة الرؤساء في العمل هي العمود الفقري في النظام الإداري الناجح. وترتب هذه التشريعات - عطفاً على ما تقدم - مشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسته للمصلحة العامة، خاصة إذا كان الأمر من الأهمية بمكان، ويترتب عليه كشف وجوه الفساد، خاصة وأن هناك العديد من الموظفين من ذوي الاستقامة الذين يعانون من الفساد الإداري، ولكنهم لا يستطيعون فعل شيء حياله؛ لأن الإبلاغ عنه قد يؤدي إلى إنهاء خدماتهم، أو التضييق في معيشتهم، أو التشدد معهم؛ ولذلك يقترح أن يكون هناك نظام يحمي الذين يبلغون عن الفساد الإداري، بل يعطي الحوافز على هذا الإبلاغ.

وتتمة للفائدة رأيت تقسيم هذا المبحث إلى مطالب ثلاثة:

**المطلب الأول:** الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسته في النظام الإداري السعودي.

**المطلب الثاني:** الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسته في النظام الإداري المصري.

**المطلب الثالث:** الأساس القانوني لمشروعية مناقشة المرؤوس لرئيسته في نطاق الأوامر العسكرية.



## المطلب الأول

### **الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري السعودي**

من الثابت أن السلطة الرئاسية في مظاهرها المختلفة يمارسها رؤساء لهم من أقدمتهم في الخدمة ما يجعلهم أكثر إدراكاً للعمل وحاجاته وبالتالي أكثر قدرة ودراية على مواجهته وحل مشاكله وذلك فضلاً عن أن الرئيس هو المسئول الأول عن سير العمل في الوحدة التي يرأسها. فالطاعة في هذا المجال أمر تملّيه طبائع الأمور والطاعة تحقق وحدة الجهاز الإداري الذي يقوم على أساس التدرج الهرمي والذي يفترض في قمته وجود رئيس واحد، وبمقتضاه يجب على العامل أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة فليس يكفي أن يوجد العامل بمقر عمله في أوقات العمل الرسمية دون أن يؤدي عملاً كما لا يكفي أن يقوم في هذه الأوقات بأي قدر من العمل ولو يسير بل أنه مكلف بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه ومكلف بإنجاز القدر من العمل المطلوب منه أداءه في الوقت المخصص لذلك. وتقتضي طاعة الرؤساء من العامل إلى جانب تنفيذ ما يصدرونه إليه من أوامر وقرارات، احترامه لهم بالقدر الذي يجب أن يسود بين الرئيس والمرؤوس فيستحق العامل الجزاء إذا ثبت أنه أخل بواجب هذا الاحترام.

#### **وفي إطار ما عليه العمل في النظام الإداري السعودي:**

نظم المشرع السعودي أحكام هذا الالتزام وفق ما جاء في نص المادة (١١)<sup>(١)</sup>، ونصها: "يجب على الموظف خاصة:

(١) نظام الخدمة المدنية السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٤٩) بتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ) وقرار مجلس الوزراء، رقم (٥٩١) بتاريخ ٢٧/٦/١٣٩٧هـ).

- أ. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف وظيفته وكرامتها، سواء أكان ذلك في مكان العمل أم من خارجه.
- ب. أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
- ج. الترفع عن كل ما يخل بشرف وظيفته وكرامتها، سواء أكان ذلك في مكان العمل أم من خارجه.
- وفي نطاق المسؤولية نصت المادة رقم (١٥) من النظام على أن: "كل موظف مسؤول عما يصدر عنه ومسؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه".
- وقد أخذت مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ونصت في مادتها السابعة على واجبات الموظف العام وخاصة:
- أ. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.
- ب. تخصيص وقت العمل لأداء واجباته الوظيفية والعمل خارج وقت الدوام الرسمي متى ما طلب منه ذلك وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة.
- ج. تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من رؤسائه بدقة وأمانة في حدود الأنظمة والتعليمات".
- ونصت المادة التاسعة من المدونة على واجبات الموظف العام تجاه رؤسائه: "على الموظف العام أن يراعي في تصرفاته تجاه رؤسائه ما يأتي:

١- تنفيذ أوامر رؤسائه وفق التسلسل الإداري، وإذا كانت تلك الأوامر مخالفة للأنظمة والتعليمات النافذة فعليه أن يعلم رئيسه خطياً.

٢- التعامل مع رؤسائه باحترام وتزويدهم بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق بما يخدم مصلحة العمل<sup>(١)</sup>.



---

(١) المادة التاسعة من مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ص ١٩-٢٠. وزارة التعليم، وكالة الوزارة للشؤون المدرسية، الإدارة العامة لشؤون المعلمين، ٥١٤٣٧.

## المطلب الثاني الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري المصري

راعى القانون المصري تحقيق التوازن بين هذا الالتزام وبين حق الموظف المرؤوس في ألا ينفذ تعليمات رئيسه بغير تفكير أو تقدير أو إبداء الرأي من جانبه، ولذلك أورد القانون قيوداً على التزام المرؤوس بطاعة رئيسه في العمل، منها:

القيد الأول: قيد « أنه لا طاعة لرئيس في أمر يخالف العقد أو القوانين واللوائح: وهو ما نصت عليه المادة (٥٦/ب) - من قانون العمل) » يجب على العامل أن ينفذ أوامر وتعليمات صاحب العمل الخاصة بتنفيذ الواجبات، التي تدخل في نطاق العمل المنوط به، إذا لم يكن في تنفيذها ما يعرضه للخطر».

ويلاحظ أن الالتزام بإطاعة التعليمات والأوامر لا يقتصر على صاحب العمل بل يمتد لرؤساء العمل الذين يعينهم لتسيير العمل داخل المؤسسة، استناداً إلى حتمية وجود سلطة رئاسية يخضع لها سائر العاملين في نطاق العمل.

هذا وقد وضع المشرع المصري حدوداً معينة لالتزام الطاعة في تنفيذ أوامر الرؤساء فيكون للموظف أن يمتنع عن تنفيذ تعليمات رئيسه دون مسئولية عليه في الحالات الآتية:

١. إذا كانت التعليمات والأوامر مخالفة لعقد العمل، «فلا يجوز تكليف الموظف بعمل غير المتفق عليه، إعمالاً لقاعدة "العقد شريعة المتعاقدين"، باستثناء الحالات التي حددتها المادة - ٧٦ - من قانون العمل وبصفة مؤقتة.

٢. إذا كانت التعليمات والأوامر مخالفة للقانون أو اللوائح أو الآداب العامة، فإذا كلف الرئيس الموظف مرؤوسه بعمل محظور قانوناً له أن يمتنع عن تنفيذه، مثال ذلك كأن يأمر الموظف بالتزوير في الدفاتر للتهرب من الضرائب.

٣. إذا كان تنفيذ التعليمات أو الأوامر ما يعرض الموظف للخطر، « مثل تكليف عامل النظافة بعمل توصيلات كهربائية»..

**القيد الثاني:** لا يعفى الموظف المسئول من المسؤولية استناداً إلى أمر رئيسته إلا إذا ثبت أن ارتكاب المخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب بذلك صادراً إليه من الرئيس بالرغم من تنبيهه للرئيس كتابةً أيضاً بأمر المخالفة، في هذه الحالة تكون المسؤولية على مصدر الأمر، وهو الرئيس طبقاً للبند (٧) من القواعد العامة بشأن تطبيق الجزاءات التأديبية الصادرة بالقرار الوزاري رقم: (٨٥ - لسنة ٢٠٠٣م).

#### **وفي شأن أحكام القضاء:**

أكدت المحكمة التأديبية لمستوى الإدارة العليا، أنه واجب على المرؤوسين توقيير واحترام رؤسائهم ويعتبر ذلك واجباً تحتمه طبيعة النظام الإداري. ويعد خروجاً عن حق التظلم والشكوى قصد الإيذاء الأدبي والمعنوي لرئيس سواء بالتشهير به أو إهانته أو تحقيره أو المساس بهيبته وكرامته بأي وجه من الوجوه<sup>(١)</sup>.

ونبهت إلى وجوب أن يلتزم الموظف العام، في شكواه الحدود القانونية دون أن يجاوز ذلك إلى ما فيه تحد لرؤسائه أو تطاول عليهم

(١) ينظر: حكم المحكمة الإدارية العليا الصادر في الطعن رقم ١٤٠٢ لسنة ٣٢ ق. ع (جلسة ١٩٨٨/١١/٢٦).

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

أو مساس أو تشهير بهم. يضاف إلى ذلك أن حق الشكوى يكفله القانون ويحميه الدستور، ولممارسة هذا الحق شروط وأوضاع في مقدمتها: أن تكون الشكوى إلى السلطة المختصة التي تملك رفع الظلم ورد الحق إلى أصحابه، فإذا وُجِّهت الشكوى إلى غير الجهات الرئاسية المختصة أو اندفعت في عبارات خارجية تكيل الاتهامات بغير دليل فإنها تكون قد ضلت سبيلها وأخطأت هدفها وفقدت سندها المشروع وانقلبت إلي فعل شائن وتصرف معيب<sup>(١)</sup>.

**وأضافت:** "أن حق الشكوى والإبلاغ عن الجرائم الجنائية أو التأديبية مكفول لكل مواطن وواجب عليه - مناط ذلك أن يكون الشاكي أو المبلغ على يقين من صحة ما يبلغ عنه ويملك دليلاً صحته - إذ ألقى الشاكي أو المبلغ باتهامات في أقوال مرسلة لا دليل على صحتها فهو إما يكون حسن النية ولكنه بنى ادعاءاته على الشك والتخمين، وهو ما يمكن وصفه رغم حسن النية بالتهور وفساد التقدير وإساءة النية يريد الكيد للغير والنكاية به والإساءة إليه نتيجة حقد أسود أو حماقة نكراء وفي كلتا الحالتين يكون قد أساء إلى الأبرياء وشهر بهم وأحاط سمعتهم بما يشين مما يشكل مخالفة تأديبية تستوجب العقاب"<sup>(٢)</sup>.

**ومن ناحية أخرى:** فقد أرست المحكمة الإدارية العليا في مصر أهم الأسس والمبادئ القانونية التي ترسم معالم طاعة المرؤوس لرئيسه،

(١) ينظر: (حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم ٢١٤٨ لسنة ٤٠ ق.ع

(جلسة ١٩٩٧/١١/٢٩)

(٢) المرجع السابق، نفسه.

وحدود هذه الطاعة، وما يتفرع عنها من حق المرؤوس في مناقشة رئيسه للمصلحة العامة، وهو ما يمكن بيانه في السطور الآتية<sup>(١)</sup>.

**أولاً:** لا تثريب على الموظف العام إن كان معتزاً بنفسه، واثقاً من سلامة نظره، شجاعاً في إبداء رأيه، صريحاً في ذلك أمام رئيسه، لا يداور ولا يرائي، ما دام هو لم يجانب ما تقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار، وما تستوجبه علاقته برئيسه من التزام حدود الأدب واللياقة وحسن السلوك. ذلك أن الصراحة في إبداء الرأي بما فيه وجه المصلحة العامة مطلوبة وخصوصاً في الدولة الاشتراكية، حتى لا تضيع تلك المصلحة العامة في تلايف المصانعة والرياء وتتلاشى بعوامل الجبن والاستخفاء. كما لا يضير الموظف أن تكون له وجهة نظر معينة في المسألة التي يدافع عنها، ويجتهد في إقناع رئيسه للأخذ بها ما دام يفعل ذلك بحسن نية في سبيل المصلحة العامة. ولا جناح عليه أن يختلف مع رئيسه في وجهات النظر إذ الحقيقة دائماً هي وليدة اختلاف الرأي لا يجليها الأقرع الحجة بالحجة ومناقشة البرهان بالبرهان.

وإنما ليس معنى ذلك كله أن يفوت الموظف ما تقتضيه طاعة الرؤساء واحترامهم بالقدر الذي يجب أن يسود بين الرئيس والمرؤوس. فطاعة الرؤساء واحترامهم واجب يضمن للسلطة الرئاسية فاعليتها

---

(١) مجلس الدولة - المكتب الفني، مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا، السنة العاشرة - العدد الثاني (من أول فبراير سنة ١٩٦٥ إلى آخر مايو سنة ١٩٦٥) - القضية رقم ٤٨٠ لسنة ١٠ القضائية، (ص ١٣٤٨).

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

ونفاذاها. فالسلطة الرئاسية يمارسها رؤساء لهم من أقدميتهم في الخدمة ما يجعلهم أكثر إدراكا للعمل وحاجاته وبالتالي أكثر قدرة ودراية على مواجهته وحل مشاكله. والرئيس هو المسئول أولاً وأخيراً عن سير العمل في الوحدة التي يرأسها أو يشرف عليها، فالطاعة والاحترام في هذا المجال أمران تملينهما طبائع الأمور ما دامت هي طاعة قليل الخبرة لمن أكثر منه خبرة وتمرسا. وما دام هو احترام الصغير للكبير.

**ثانياً:** لا يسوغ للموظف أن يتخذ من الشكوى ذريعة للتطاول على رئيسه بما لا يليق أو لتحديه والتمرد عليه أو التشهير به. ويستحق الموظف الجزاء المناسب إذا هو وجه إلى رئيسه عبارات قاذعة حتى لو ثبتت صحة ما تضمنته مثل تلك العبارات. ومن المسلم أن واجب الاحترام لا يخضع لضوابط معينة لذلك يكون الحكم على مدى إخلال الموظف به هو في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بكل حالة. ولعدم الاحترام صور متعددة لا تقتصر على التعدي أو النقوه بعبارات قاسية أو جارحة أو التشهير به في كتب وشكاوى طائشة على النحو الذي نسبته النيابة الإدارية للطاعنة واستخلصته المحكمة التأديبية من الأوراق استخلاصاً سائغاً وسليماً من أوراق هذا الطعن، وتقرها عليه هذه المحكمة<sup>(١)</sup>.



(١) مجلس الدولة - المكتب الفني، مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا، السنة العاشرة - العدد الثاني، المصدر السابق.



### المطلب الثالث

## الأساس القانوني لمشروعية مشروعيتها مناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الأوامر العسكرية

من الثابت أن رجال الشرطة الخاضعين لقانون الأحكام العسكرية، يمنحهم القانون سلطات خطيرة تتضمن أحيانا المساس بحقوق الأفراد وحياتهم وسلامة أرواحهم وأجسادهم، لذا يجب تحوط رجل الشرطة في تحديد درجة الخطأ الذي تتطلبه مسئولية أعضائها، بمعنى أن يتم تقدير الخطأ الذي يرتكبه فرد الشرطة في ضوء الظروف والملابسات التي وقع فيها.

ويرتبط العمل الشرطي غالبًا بمعالجة مواقف أمنية حرجة فالأمر الصادر إلي رجل الشرطة بإطلاق النار علي المتظاهرين لتفريق المظاهرة إنما يمس أعلى وأعز الحقوق الإنسانية، وهو حق الفرد في الحياة، وفي ذات الوقت فإن التردد في تنفيذ ذلك الأمر قد يؤدي إلي عواقب وخيمة على الدولة ذاتها أو منشأتها الحيوية والاقتصادية وتهديد أمن وسلامة البلاد واستقرارها.

وهنا تظهر مدى صعوبة تقدير خطأ فرد الشرطة ومسئوليته عن الأفعال التي يأتيها تنفيذًا لأمر الرئيس في مثل هذه الحالات.

**وفي جميع الأحوال:** يجب أن يكون الأمر الصادر من الرئيس إلي المرؤوس مشروعًا، فإذا تلقى رجل الشرطة أمرا رئيسيا لاستعمال القوة أو السلاح وجب عليه طاعته وتنفيذه، كما نصت المادة وإلا ثبتت مسؤوليته عن النتائج السلبية المترتبة عليه. وفي هذا الشأن قضت محكمة النقض بأنه: "إن كان لرجل الشرطة في تنفيذ ما نص عليه في القانون رقم ١٠ لسنة ٦٤ بشأن التجمهر أن يتخذ من الوسائل ما يؤدي

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسته في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

إلى تفريق المتجمعين ولا مسئولية عليه في سبيل القيام بهذا الواجب إذا أصاب أحدًا منهم إلا أنه إذا تجاوز في تصرفاته الحد اللازم لتحقيق هذه الأغراض كان هذا التجاوز اعتداء لا يحميه القانون ويجب على رجل الشرطة عند استعمال السلاح في هذه الحالات أن يتحقق من صدور الأمر باستعمال السلاح من رئيس تجب طاعته<sup>(١)</sup>.

ويرجع في تقدير مدي تجاوز رجل الشرطة في استعمال السلاح إلى ظروف الموقف وملابسات والأسباب والضرورات التي ألجأته إلى استخدام وهي مسائل موضوعية وتقدرها محكمة الموضوع.

**وفي تقدير:** أن رجل الشرطة (المروؤوس من العسكريين بصفة عامة) يكون غير مسئول عن النتائج المترتبة على إطلاق النار واستخدام السلاح بناء على أمر رئيسته (قائده) الواجب عليه طاعته، حتى لو أدى ذلك إلى موت الشخص أو أكثر، كما أنه التزم بحدود وشروط وضوابط استعمال السلاح، وفق ما تقضي به النظم واللوائح، ما لم يثبت أنه تجاوز حدود الأمر الصادر إليه عمداً.



(١) صحصاح، العميد. عاطف فؤاد، التعليق على قانون الأحكام العسكرية /رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٦م، (ص: ٧٣١-٧٣٢).

## المبحث الرابع

### المنظور الشرعي لمناقشة الرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة

#### تمهيد وتقسيم:

من الأهمية بمكان في مجال البحوث النظامية المقارنة بالشرعية الإسلامية إظهار ما عليه العمل بشأن المسألة موضوع البحث، والحق الذي لا نزاع فيه أن الشريعة الإسلامية صمام أمن المجتمعات، في مختلف المجالات؛ لأنها من صنع الحكيم الخبير، وجاء بها نبي الحكمة (ﷺ)، فبينت على الحكمة في كل شيء، حتى قال ابن القيم (رحمته الله) الشريعة مبنأها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدلٌ كلُّها، ورحمةٌ كلُّها، ومصالحُ كلُّها، وحكمةٌ كلُّها؛ فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث؛ فليست من الشريعة وإن أُدخلت فيها بالتأويل؛ فالشريعة عدلٌ لله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق رسوله (ﷺ) أتمَّ دلالةً وأصدقها، وهي نوره الذي به أبصر المبصرون، وهُداه الذي به اهتدى المهتدون، وشفأؤه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم الذي من استقام عليه فقد استقام على سواء السبيل" (١).

(١) ابن القيم، أبو عبد الله محمد بن أبي بكر: إعلام الموقعين عن رب العالمين، (المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، ط: ١، ١٤٢٣هـ، (٤١/١)).

وتقرير هذا الحق من منظور الشريعة الإسلامية وفق ما تضمنه من قيم وآداب، يندرج في عهده كافة العلاقات المجتمعية، وليست الإدارية فحسب؛ لذا كان محور اهتمام القرآن الكريم في كافة الآيات التي تناولت آداب الحوار في عمومها، وفي السنة النبوية الكثير من الشواهد على أهمية هذا الأدب في تحقيق أهداف المناقشة والحوار لبناء مجتمع متكامل الأركان، عظيم البنیان، وتطبيقاته في سيرة الخلفاء الراشدين، وتأصيله فقهاً، شاهد على أهميته.

إن تقرير هذا الحق من الأهمية بمكان، وخاصة في ظل نظام الحكم والإدارة في الإسلام المبني على المشاورة وعدم الاستبداد بالرأي، وفتح قنوات الحوار بين ولي الأمر والمختصين من أجل الوصول إلى الرأي الصائب الذي فيه مصلحة البلاد والعباد.

#### وتتمة للفائدة رأيت تقسيم هذا المبحث إلى مطالب ستة:

- **المطلب الأول:** مفهوم المناقشة في اللغة والاصطلاح، وأهميتها في الوصول إلى الرأي الصائب.
- **المطلب الثاني:** آلية نجاح المناقشة في الشأن العام.
- **المطلب الثالث:** آداب مناقشة المرؤوس لرئيسه من منظور شرعي
- **المطلب الرابع:** نماذج مختارة من تربية النبي (ﷺ) أصحابه على آداب الحوار وتطبيقاتها في واقع العمل الإداري.
- **المطلب الخامس:** أهمية الحوار وتبادل الرأي في المسائل العامة.
- **المطلب السادس:** حق المرؤوس في مناقشة رئيسته على وجه النصيحة.

## المطلب الأول مفهوم المناقشة في اللغة والاصطلاح، وأهميتها في الوصول إلى الرأي الصائب

المناقشة في اللغة هي: البحث والاستقصاء، يقال: (ناقشه) مناقشة ونقاشا استقصى في حسابه ويُقال ناقشه الحساب وناقشه في الحساب والمَسألة بحثها.

قال أبو عبيد: المناقشة: الاستقصاء في الحساب حتى لا يترك منه شيء، قال: ولما أحسب نقش الشوكة من الرجل إلا من هذا، وهو استخراجها حتى لا يترك منها شيء في الجسد، والذي نقله شيخنا عن أئمة الشافعية أن أصل المناقشة هي إخراج الشوكة من البدن بصعوبة، ثم صارت حقيقة في الاستقصاء في الحساب كصعوبة إخراج الشوكة المذكور<sup>(١)</sup>.

ويقال: ناقشه الحساب: إذا عاسره فيه واستقصى فلم يترك قليلا ولا كثيرا.. وفي حديث عائشة رضي الله تعالى عنها: من نوقش الحساب فقد هلك<sup>(٢)</sup>.

(١) الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق، تاج العروس، المحقق: مجموعة من المحققين، (بيروت: دار الهداية، بدون تاريخ)، (٤٢٦/١٧)، مجمع اللغة العربية، (إبراهيم مصطفى/ أحمد الزيات/ حامد عبد القادر/ محمد النجار) المعجم الوسيط، (القاهرة: دار الدعوة، بدون تاريخ)، (٩٤٦/٢).

(٢) الزمخشري، الفائق في غريب الحديث، المحقق: علي محمد البجاوي - محمد أبو الفضل إبراهيم، (بيروت: دار المعرفة، ط: ٢، بدون تاريخ)، (١٦/٤)؛ ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات المبارك، النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد الزاوي - محمود محمد الطناحي، (بيروت: المكتبة العلمية، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م)، (١٠٦/٥).

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

وعلى هذا تُعرف مناقشة الموظف العام لرئيسه أو لزملائه بأنها: استقصاء وجه الخطأ من الصواب في المسألة، موضوع العمل الإداري، طلباً للمصلحة العامة، وإلا كان واجباً عليه عدم نقد أو لوم الحكومة، فالموظف العام يُحظر على الموظف توجيه النقد أو اللوم إلى الحكومة بأي وسيلة من وسائل الإعلام المحليّة أو الخارجيّة.

### أهمية المناقشة في الوصول إلى الرأي الصائب:

تظهر أهمية المناقشة فيما لو كان المناقش من الخبرة والكفاية، والدقة والأمانة، دون نظر إلى رتبة المشير، قال الماوردي: "وإذا استبد الملك برأيه عميت عليه المرشد. وإذا ظفر برأي من خامل لا يراه للرأي أهلاً ولا للمشورة مستوجبا اغتتمه عفواً فإن الرأي كالضالة تؤخذ أين وجدت، ولا يهون لمهانة صاحبه فيطرح، فإن الدرّة لا يضعها مهانة غائصها، والضالة لا تترك لذلة واجدها. وليس يراد الرأي لمكان المشير به فيراعى قدره وإنما يراد لانتفاع المستشير" (١).

وأعظم وجوه المناقشة في العمل الإداري ما كان مبنياً على المشاورة، قال الماوردي: "اعلم أن من الحزم لكل ذي لب أن لا يبرم أمراً ولا يمضي عزمًا إلا بمشورة ذي الرأي الناصح، ومطالعة ذي العقل الراجح. فإن الله تعالى أمر بالمشورة نبيه (ﷺ) مع ما تكفل به من إرشاده، ووعد به من تأييده، فقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (٢). قال قتادة: أمره بمشاورتهم تألفاً لهم وتطييباً لأنفسهم.

(١) الماوردي، أدب الدنيا والدين، (بيروت: دار مكتبة الحياة، ط: بدون، ١٩٨٦م)، (ص: ٣٠٥).

(٢) سورة آل عمران: ١٥٩.

وقال عمر بن الخطاب (رضي الله عنه): الرجال ثلاثة: رجل ترد عليه الأمور فيسدها برأيه، ورجل يشاور فيما أشكل عليه وينزل حيث يأمره أهل الرأي، ورجل حائر بأمره لا يأتمر رشدا ولا يطيع مرشدا<sup>(١)</sup>.  
وقيل في منشور الحكم: المشاورة راحة لك وتعب على غيرك. وقال بعض الحكماء: الاستشارة عين الهداية وقد خاطر من استغنى برأيه. وقال بعض الأدباء: ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار.  
وقال بعض البلغاء: من حق العاقل أن يضيف إلى رأيه آراء العقلاء، ويجمع إلى عقله عقول الحكماء، فالرأي الفذ ربما زل والعقل الفرد ربما ضل<sup>(٢)</sup>.



(١) سورة آل عمران، (ص: ٣٠٠).

(٢) المرجع السابق، (ص: ٣٠٠).

## المطلب الثاني

### **آلية نجاح المناقشة في الإدارة العامة من منظور شرعي**

ذكر الإمام الماوردي هذه الآداب باستفاضة في كتابه (أدب الدنيا والدين)، قائلاً: "إذا عزم على المشاورة ارتاد لها من أهلها من قد استكملت فيه خمس خصال: **إحداهن**: عقل كامل مع تجربة سألقة فإن بكثرة التجارب تصح الروية.

وقال **عبد الله بن الحسن لابنه محمد**: احذر مشورة الجاهل وإن كان ناصحاً كما تحذر عداوة العاقل إذا كان عدواً فإنه يوشك أن يورطك بمشورته فيسبق إليك مكر العاقل وتوريط الجاهل.

**والخصلة الثانية**: أن يكون ذا دين وتقى، فإن ذلك عماد كل صلاح وباب كل نجاح. ومن غلب عليه الدين فهو مأمون السريرة موفق العزيمة.

**والخصلة الثالثة**: أن يكون ناصحاً ودوداً، فإن النصح والمودة يصدقان الفكرة ويمحضان الرأي. وقال بعض الحكماء: لا تشاور إلا الحازم غير الحسود، واللبيب غير الحقود،

**والخصلة الرابعة**: أن يكون سليم الفكر من هم قاطع، وغم شاغل، فإن من عارضت فكره شوائب الهموم لا يسلم له رأي ولا يستقيم له خاطر. وقد قيل في منثور الحكم: كل شيء يحتاج إلى العقل والعقل يحتاج إلى التجارب.

**الخصلة الخامسة**: أن لا يكون له في الأمر المستشار غرض يتابعه، ولا هوى يساعده، فإن الأغراض جاذبة والهوى صاد، والرأي إذا عارضه الهوى وجاذبته الأغراض فسد.



فإذا استكملت هذه الخصال الخمس في رجل كان أهلاً للمشورة ومعدناً للرأي، فلا تعدل عن استشارته اعتماداً على ما تتوهمه من فضل رأيك، وثقة بما تستشعره من صحة رويتك، فإن رأي غير ذي الحاجة أسلم، وهو من الصواب أقرب، لخلوص الفكر وخلو خاطر مع عدم الهوى وارتفاع الشهوة<sup>(١)</sup>.

### لزومية المناقشة في الشأن العام لاستقرار الحكم والإدارة:

المناقشة في الشأن العام وما ينتج عنها من بناء رأي سديد ومنهج رشيد ضماناً أساسية لاستقرار أمور الحكم والإدارة؛ لذا قال بعض الحكماء: من كمال عقلك استظهارك على عقلك. وقال بعض البلغاء: إذا أشكلت عليك الأمور وتغير لك الجمهور فارجع إلى رأي العقلاء، وافزع إلى استشارة العلماء، ولا تأنف من الاسترشاد، ولا تستتكف من الاستمداد. فلأن تسأل وتسلم خير لك من أن تستبد وتتدم. وينبغي أن تكثر من استشارة ذوي الألباب لا سيما في الأمر الجليل فقلما يضل عن الجماعة رأي، أو يذهب عنهم صواب، لإرسال الخواطر الثاقبة وإجالة الأفكار الصادقة فلا يعزب عنها ممكن ولا يخفى عليها جائز<sup>(٢)</sup>.

وينبغي على الموظف العام إبداء الرأي في المسألة العامة إذا طلب منه ذلك، أما أن يبذل ذلك بغير طلب فغير محمود؛ لذا قيل: "ولا ينبغي أن يشير قبل أن يستشار إلا فيما مس، ولا أن يتبرع بالرأي إلا فيما لزم، فإنه لا ينفك من أن يكون رأيه متهماً أو مطرحاً، وفي أي هذين كان وصمة"<sup>(٣)</sup>.

(١) الماوردي، أدب الدنيا والدين (ص: ٣٠٠ - ٣٠٢).

(٢) المرجع السابق، نفسه، (ص ٣٠٣).

(٣) المرجع السابق، نفسه، (ص ٣٠٦).

## حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

وتظهر أهمية هذا الالتزام في حالة إفشاء الأسرار الوظيفية، فالموظف العام يجب عليه كتمان الأمور أو المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم وظيفته، ولو بعد تركه الخدمة، ولا يلزم لقيام ذلك الالتزام - بالطبع - توقيع الموظف على إقرار أو تعهد بحفظ السرية<sup>(١)</sup>. وقد سبقت الإشارة إليها.



(١) المادة ١١/أ من لائحة الواجبات الوظيفية في نظام الخدمة المدنية، ١٤٢٧هـ، المملكة العربية السعودية.

### المطلب الثالث

#### آداب مناقشة الرؤوس لرئيسه من منظور شرعي

إذا جاز للمرؤوس مناقشة رئيسه في العمل فإنه لا يرجى تحصيل ثمارها صلاحاً وإصلاحاً إلا إذا سلك المرؤوس سبيل الشرع في ذلك وما يتفرع عنه من الحكمة والحكمة والخبرة والدراية، ويأتي في مقدمة هذه السبل:

١- التثبت من صحة وقوع المخالفة القانونية لأنظمة العمل: وذلك بأن يتحرى وتثبت حتى يكون إنكاره عليه في محله الصحيح، دون تحريض من أحد على رئيسه. والأمر من المدراء والرؤساء أشد، فقد يقدم المدير على توبيخ ونصح موظف ما، أو الخصم من راتبه أو نقله إلى مكان آخر أو غير ذلك، بناءً على قول فلان، هذا من الخطأ الجسيم المنافي لمقتضى العمل بقوله تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ<sup>(١)</sup>﴾.

ومن فقه الآية أن: "من ثبت فسقه بطل قوله في الإخبار إجماعاً، لأن الخبر أمانة، والفسق قرينة يبطلها<sup>(٢)</sup>."

٢- عدم التجسس: ودليله نهيه تعالى عن التجسس، قال تعالى: ﴿وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا<sup>(٣)</sup>﴾. والتجسس هو: البحث عما يكتم عنك. والتجسس: طلب الأخبار والبحث عنها. وقيل: إن

(١) سورة الحجرات، الآية رقم: ٦.

(٢) القرطبي، تفسير القرطبي، مرجع سابق، (٣١٢/١٦).

(٣) سورة الحجرات، من الآية رقم: ١٢.

التجسس هو البحث، ومنه قيل: رجل جاسوس إذا كان يبحث عن الأمور. وبالحاء: هو ما أدركه الإنسان ببعض حواس<sup>(١)</sup>.  
قال القرطبي في تفسيره: "والذي يميز الظنون التي يجب اجتنابها عما سواها، أن كل ما لم تعرف له أمانة صحيحة وسبب ظاهر كان حراما واجبا للاجتناب. وذلك إذا كان المظنون به ممن شوهد منه الستر والصلاح، وأونست منه الأمانة في الظاهر، فظن الفساد به والخيانة محرم، بخلاف من اشتهره الناس بتعاطي الريب والمجاهرة بالخبائث"<sup>(٢)</sup>.

وقال الإمام الجويني: "وليس للأمر بالمعروف بالبحث والتتقى والتجسس واقتحام الدور بالظنون بل إن عثر على منكر غيره جهده"<sup>(٣)</sup>.

(١) تفسير القرطبي (٣٣٢/١٦). وحكى القرطبي في هذا قصة عن عمرو بن دينار، قال: كان رجل من أهل المدينة له أخت فاشتكت، فكان يعودها فماتت فدفنها. فكان هو الذي نزل في قبرها، فسقط من كفه كيس فيه دنانير، فاستعان ببعض أهله فنبشوا قبرها فأخذ الكيس ثم قال: لأكشفن حتى أنظر ما آل حال أختي إليه، فكتشف عنها فإذا القبر مشتعل نارا، فجاأ إلى أمه فقال: أخبريني ما كان عمل أختي؟ فقالت: قد ماتت أختك فما سؤالك عن عملها! فلم يزل بها حتى قالت له: كان من عملها أنها كانت تؤخر الصلاة عن مواقيتها، وكانت إذا نام الجيران قامت إلى بيوتهم فألقمت أذنهما أبوابهم، فتجسس عليهم وتخرج أسرارهم، فقال: بهذا هلكت!".

(٢) تفسير القرطبي، (٣٣٢/١٦).

(٣) شرح النووي على مسلم (٢٦/٢) ونقل عن الماوردي قوله: "ليس للمحتسب أن يبحث عما لم يظهر من المحرمات فإن غلب على الظن استسرار قوم بها لأمانة وآثار ظهرت فذلك ضربان أحدهما أن يكون ذلك في انتهاك حرمة يفوت استدراكها مثل أن يخبره من يثق بصدقه أن رجلا خلا برجل ليقنتله أو =

ويلزم من ذلك أن الناصح في ميدان العمل-رئيساً كان أو مرؤوساً يجب عليه ألا يتخذ من التجسس وسيلة إصلاح الآخرين من المرؤوسين والزملاء؛ لئلا يوغر قلوبهم عليه، فلا يتقبلون منه النصح، لسوء الأداة المستخدمة فيه، بل سوء الوسيلة "التجسس"<sup>(١)</sup>.

٣- **تقدير المصالح والمفاسد:** وذلك بمعرفة المصلحة المترتبة على النصح، والمفسدة المترتبة عليها، فإن مبنى الشريعة قائم على الموازنة بين المصالح والمفاسد، وفي هذه المسألة كلام بديع للعز بن عبد السلام (رحمته الله) مفاده، يقول: "معظم مصالح الدنيا ومفاسدها معروف بالعقل وذلك معظم الشرائع؛ إذ لا يخفى على عاقل قبل ورود الشرع أن تحصيل المصالح المحضنة، ودرء المفاسد المحضنة عن نفس الإنسان وعن غيره محمود حسن، وأن تقديم أرجح المصالح فأرجحها محمود حسن، وأن درء أفسد المفاسد فأفسدها محمود حسن، وأن تقديم أرجح المصالح فأرجحها محمود حسن،

---

=بامرأة ليزني بها فيجوز له في مثل هذا الحال أن يتجسس ويقدم على الكشف والبحث حذراً من فوات مالا يستدرك وكذا لو عرف ذلك غير المحتسب من المتطوعة جاز لهم الإقدام على الكشف والإنكار الضرب الثاني ما قصر عن هذه الرتبة فلا يجوز التجسس عليه ولا كشف الأستار عنه فإن سمع أصوات الملاهي المنكرة من دار أنكرها خارج الدار لم يهجم عليها بالدخول لأن المنكر ظاهر وليس عليه أن يكشف عن الباطن". النووي، شرح النووي على مسلم (٢/٢٦) وانظر: الماوردي، الأحكام السلطانية للماوردي، الناشر: دار الحديث - القاهرة، ١٩٧٣م، (ص: ٣٦٦).

(١) انظر: صالح، د. إيمان بنت محمد يوسف، النصيحة في مجال العمل قواعد وضوابط مؤتمر النصيحة: المنطلقات والأبعاد، جامعة الإمام محمد بن سعود، المحور الرابع، ١٤٣٢-١٤٣٣هـ، (ص: ٤٠٨٠).

وأن درء أفسد المفسد فأفسدها محمود حسن، وأن تقديم المصالح الراجحة على المرجوحة محمود حسن، وأن درء المفسد الراجحة على المصالح المرجوحة محمود حسن<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ أن الشريعة الإسلامية اعتنت بالنواهي أكثر من اعتناءها بالأوامر، فعن أبي هريرة (رضي الله عنه)، عن النبي (ﷺ)، قال: «دَعُونِي مَا تَرَكَتُكُمْ، إِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ بِسُؤَالِهِمْ وَاخْتِلَافِهِمْ عَلَى أَنْبِيَائِهِمْ، فَإِذَا نَهَيْتُكُمْ عَنْ شَيْءٍ فَاجْتَنِبُوهُ، وَإِذَا أَمَرْتُكُمْ بِأَمْرٍ فَأَتُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ»<sup>(٢)</sup>.

قال النووي (رحمته الله) في شرح مسلم: "هذا من قواعد الإسلام ومن جوامع الكلم التي أعطاها رسول الله (ﷺ) ويدخل فيه ما لا يحصى من الأحكام"<sup>(٣)</sup>.

ومن تطبيقات هذه المسألة في فقه الشيخ الإسلام ابن تيمية من تلميذه ابن القيم (رحمته الله) يقول ابن القيم: "وسمعت شيخ الإسلام ابن تيمية قدس الله روحه [ونور ضريحه] يقول: مررت أنا وبعض أصحابي في زمن التتار بقوم منهم يشربون الخمر، فأنكر عليهم مَنْ كان معي، فأنكرتُ عليه، وقلت له: إنما حرم الله الخمر لأنها تصدُّ عن ذكر الله وعن

---

(١) العز بن عبد السلام، أبو محمد عز الدين عبد العزيز، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، (القاهرة: مكتبة الكليات الأزهرية، ١٤١٤هـ - ١٩٩١م، (٥/١).

(٢) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الاعتصام، باب الاقتداء بسنن رسول الله (ﷺ) (٩٤/٩) رقم: ٧٢٨٨. وأخرجه مسلم في الحج باب فرض الحج مرة في العمر. وفي الفضائل باب توقيره (ﷺ) وترك إكثار سؤاله مما لا ضرورة إليه.. (٩٧٥/٢) رقم ١٣٣٧.

(٣) النووي، شرح النووي على مسلم (١٠١/٩).

الصلاة، وهؤلاء يصددهم الخمر عن قتل النفوس وسببي الذرية وأخذ الأموال فدعهم<sup>(١)</sup>.

ومن فقه التعامل بهذا الالتزام في محيط العمل الإداري أن الناصح لغيره في العمل إن وجد في نصحه ضرراً على الناصح أو العمل ذاته فعليه أن يترك النصح، وإن رأى المصلحة للمنصوح والعمل أكثر فإن النصح يكون واجباً شرعياً، وإن تساوت المصلحة أو المفسدة، أو تعارضتا ترك النصح.

٤- القول الحسن أثناء الحوار: لما كان الحوار وسيلة من وسائل الدعوة والتعريف بالإسلام، وجب على الدعاة أن يتخلقوا حال دعوتهم بأخلاق الإسلام، ويجتنبوا السوء من القول، ويلتزموا الحسن منه، قال الله تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (البقرة: ٨٣).

قال القرطبي: "وهذا كله حض على مكارم الأخلاق، فينبغي للإنسان أن يكون قوله للناس ليناً، ووجهه منبسطاً طلقاً مع البر والفاجر والسني والمبتدع من غير مدهانة، ومن غير أن يتكلم معه بكلام يظن أنه يرضي مذهبه، لأن الله تعالى قال لموسى وهارون: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾ (طه: ٤٤)، فالقائل ليس بأفضل من موسى

(١) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين ت مشهور، المملكة العربية السعودية، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الطبعة: الأولى، ١٤٢٣هـ، (٣٤٠/٤) وانظر: ابن تيمية، تقى الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحلیم مجموع الفتاوى، المحقق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، (المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م)، (٥٧/٢٠ - ٦١).

وهارون، والفاجر ليس بأخبث من فرعون، وقد أمرهما الله تعالى باللين معه.

وقال طلحة بن عمر: قلت لعطاء: إنك رجل يجتمع عندك ناس ذوو أهواء مختلفة، وأنا رجل في حدة، فأقول لهم بعض القول الغليظ. فقال: لا تفعل، يقول الله تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (البقرة: ٨٣) فدخل في هذه الآية اليهود والنصارى<sup>(١)</sup>.

وقال الحسن: "لين القول من الأدب الحسن الجميل والخلق الكريم، وهو مما ارتضاه الله، وأحبه... قال عطاء بن أبي رباح: من لقيت من الناس فقل له حسناً من القول"<sup>(٢)</sup>.

ويأمر الله عباده أن يقولوا التي هي أحسن: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾. قال القرطبي: "نزلت في عمر بن الخطاب، وذلك أن رجلاً من العرب شتمه وسبه، وهم بقتله، فكادت تثير فتنة، فأنزل الله تعالى فيه ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾"<sup>(٣)</sup>.

قال الحسن: "هو أن يقول للكافر إذا تشطط: هداك الله، يرحمك الله.. وعلى هذا تكون الآية عامة في المؤمن والكافر، أي قل للجميع".

(١) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق، (١٦/٢).

(٢) الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان في تأويل القرآن، المحقق: أحمد محمد شاكر (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط: ١، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م، (٣٩٢/١)).

(٣) الآية رقم (٥٣) من سورة الإسراء، القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق، (٢٧٦/١٠).



قال الشوكاني في تبيان معنى الحكمة: "أي بالمقالة المحكمة الصحيحة"، بينما فسّر الموعدة بأنها تلك "التي يستحسنها السامع، وتكون في نفسها حسنة باعتبار انتفاع السامع بها"<sup>(١)</sup>.

وإن من الحكمة والموعدة الحسنة أن لا نجبه من ندعوه بقولنا: يا كافر. في باب العيب واللمز، وإن كنا لا نشك في كفره يقول نظام الحنفي: "لو قال ليهودي أو مجوسي: يا كافر. يَأْثَمُ إن شق عليه"<sup>(٢)</sup>، وذلك الإثم يلحق صاحبه لهجره الحكمة في الدعوة والتي هي أحسن في البلاغ.

وتعظم آثار هذه الآداب في الحياة الوظيفية، خاصة وأن منظومة القيم والسلوكيات الوظيفية تجد أصولها ومرجعيتها في كثير من النصوص الشرعية، وهي في مجملها جزءاً من عقيدة المؤمن، وشاهدة على استقامة سلوكه، وقدرته على حسن الإدارة، خاصة مع تنوع مجموعة المستفيدين أو المترددين عليه، في الشأن العام.



(١) الشوكاني، محمد بن علي بن محمد، فتح القدير، (دمشق: دار ابن كثير، ط: ١، ١٤١٤هـ - ٢٠٣/٣).

(٢) لجنة علماء برئاسة نظام الدين البلخي، الفتاوى الهندية، (بيروت: دار الفكر، ط: ٢، ١٣١٠هـ)، (٣٤٨/٥).

## المطلب الرابع

### نماذج مختارة من تربية النبي (ﷺ) أصحابه على آداب الحوار وتطبيقاتها في واقع العمل الإداري

من الثابت أن النبي (ﷺ) ربّى أصحابه على حسن المحاوره، في مختلف القضايا التي تمس الشأن العام؛ لخطورة ما يترتب على الاستبداد بالرأي في الأمور التقديرية، المتعلقة بتسيير أمور الحكم والإدارة.

ومن أظهر أمثلة هذه المسألة ما كان يوم الحديبية لما كتب الصلح ورأى بعض المسلمين فيها إجحافاً، وقع حوار بين بعضهم وبين النبي (ﷺ)، ففي الحديث الطويل الذي رواه البخاري في صحيحه عن المسور بن مخرمة....: "قَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: فَأَتَيْتُ نَبِيَّ اللَّهِ (ﷺ) فَقُلْتُ: أَلَسْتُ نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا؟"

- قَالَ: «بَلَى».
- قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ، وَعَدُوْنَا عَلَى الْبَاطِلِ؟
- قَالَ: «بَلَى».
- قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدِّيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟
- قَالَ: «إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ، وَلَسْتُ أَعْصِيهِ، وَهُوَ نَاصِرِي».
- قُلْتُ: أَوْلَيْسَ كُنْتَ تُحَدِّثُنَا أَنَّا سَنَأْتِي الْبَيْتَ فَنَطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: «بَلَى، فَأَخْبِرْتُكَ أَنَّا نَأْتِيهِ الْعَامَ».
- قَالَ: قُلْتُ: لَا.
- قَالَ: «فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمَطُوفٌ بِهِ».
- قَالَ: فَأَتَيْتُ أَبَا بَكْرٍ فَقُلْتُ: يَا أَبَا بَكْرٍ أَلَيْسَ هَذَا نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا؟ قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ وَعَدُوْنَا عَلَى الْبَاطِلِ؟.

- قَالَ: بَلَى.
- قُلْتُ: فَلِمَ نَعْطِي الدِّيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟
- قَالَ: أَيُّهَا الرَّجُلُ إِنَّهُ لَرَسُولُ اللَّهِ (ﷺ)، وَلَيْسَ يَعْصِي رَبَّهُ، وَهُوَ نَاصِرُهُ، فَاسْتَمْسِكْ بِغَرْزِهِ، فَوَاللَّهِ إِنَّهُ عَلَى الْحَقِّ.
- قُلْتُ: أَلَيْسَ كَانَ يُحَدِّثُنَا أَنَّ سَنَاتِي الْبَيْتَ وَتَطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، أَفَأَخْبِرَكَ أَنَّكَ تَأْتِيهِ الْعَامُ؟.
- قُلْتُ: لَا.
- قَالَ: فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطَوِّفٌ بِهِ" (١).

ولم تخل حياة النبي (ﷺ) من صدور عبارات غليظة من بعض من يخاطبونه في الحق العام أو في الحق الخاص، ومع ذلك فكان (ﷺ) يضبط نفسه ويكظم غيظه مع المشركين، ولا يبادلهم السيئة بمثلاً بل يقابل السيئة بالحسنة؛ لذا لما أغلظ لها الإعرابي القول، وكان فيقوله جفوة وقسوة، وعزم بعض أصحاب النبي (ﷺ) أن يؤذيه، نهاهم النبي (ﷺ) عن ذلك، ووصف حال الإعرابي بأنه كالناقة التي شردت من صاحبها، فاجتمع الناس عليها لإحضارها فما زادها ذلك إلا نفورا، فجاء صاحبها وأمرهم أن يخلوا بينه وبين ناقته، فجاءته طوعا، فأناخها ثم وضع عليها رحله مغادراً!! (٢).

---

(١) أخرجه البخاري في البخاري، كتاب الشروط، باب الشروط في الجهاد والمصالحة مع أهل الحرب وكتابة الشروط، (٣/١٩٣) رقم: ٢٧٣١.

(٢) القصة بتمامها ذكرها القاضي عياض بن موسى بن عياض، في الشفا بتعريف حقوق المصطفى، الناشر: دار الفيحاء - عمان، ط: ٢، : ١٤٠٧هـ - ١٩٨٦م، (١/١٢٤).

وروي أن عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) خرج من المسجد ومعه الجارود العبدى<sup>(١)</sup>. (رضي الله عنه)، فإذا امرأة برزة<sup>(٢)</sup> على ظهر الطريق، فسلم عليها، فردت (رضي الله عنه)، فقال: هيا يا عمر عهدتك وأنت تسمى عميراً تصارع الصبيان في سوق عكاظ، ثم لم تذهب الأيام حتى سميت أمير المؤمنين، فاتق الله في الرعية، واعلم أنه من خاف الوعيد قرب عليه البعيد، ومن خاف الموت خشى الفوت، فبكى عمر (رضي الله عنه)، فقال الجارود: هيه فقد اجترأت على أمير المؤمنين وأبكيته، فقال عمر (رضي الله عنه) أما تعرف هذه؟ هذه خولة بنت حكيم امرأة عبادة بن الصامت التي سمع الله (ﷻ) قولها من فوق سمواته، فعمر أخرى أن يسمع لها<sup>(٣)</sup>.

والأثر واضح الدلالة في أن المسؤول الإداري مهما عظمت مكانته فإن من مكارم أخلاقه السماع إلى أهل الشكايات، خاصة من سلك منهم سبيل الأدب والوقار، بلا تجاوز أو إساءة، فإن ذلك ادعى للسماع إليه والبت في مظلته أو شكايته.

(١) الجارود العبدى اسمه بشر واختلف في اسم أبيه فقييل المعلى أو العلاء، وقيل

عمرو، صحابي جليل، استشهد سنة إحدى وعشرين.

(٢) برزة: أي كهلة لا تحتجب احتجاب الشواب، وهي مع ذلك عفيفة عاقلة تجلس

للناس وتحدثهم. ابن منظور / لسان العرب ١/٣٧٤.

(٣) رواه ابن شبه في تاريخ المدينة ١٣/٢، ١٤، ٣٤٣، ٣٤٤، وفي إسناد هارون

بن عمر لم أجد له ترجمة، وفيه خلود بن دعلج السدوسي، ضعيف. تق ١٩٥،

وفيه انقطاع من رواية قتادة بن دعامة، وهو ثقة من الرابعة عن عمر (رضي الله عنه)،

فالأثر ضعيف. وذكر ابن عبد البر أن التي سمع الله قولها هي خولة بنت ثعلبة،

وأن ما ورد في الأثر من أنها خولة بنت حكيم وهم. ابن عبد البر، أبو عمر

يوسف بن عبد الله، الاستيعاب في معرفة الأصحاب، المحقق: علي محمد

البجاوي، (بيروت: دار الجيل، ط: ١، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م)، (٤/٣٩٠،

٣٩١).

## المطلب الخامس أهمية الحوار وتبادل الرأي في المسائل العامة

الثابت بيقين أن المشورة وتبادل الآراء مع الخبراء والمختصين باب فلاح ودليل صلاح وطريق إلى النجاح، وفي هذا يقول الماوردي: "وإذا استبد الملك برأيه عميت عليه المرشد. وإذا ظفر برأي من خامل لا يراه للرأي أهلا ولا للمشورة مستوجبا اغتمه عفوا فإن الرأي كالضالة تؤخذ أين وجدت، ولا يهون لمهانة صاحبه فيطرح، فإن الدرة لا يضعها مهانة غائصها، والضالة لا تترك لذلة واجدها. وليس يراد الرأي لمكان المشير به فيراعى قدره وإنما يراد لانتفاع المستشير"<sup>(١)</sup>.

وفتح قنوات الحوار وتبادل الآراء الصائبة من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام، قال ابن عطية في تفسيره: "والشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام، ومن لا يستشير أهل العلم والدين فعزله واجب، هذا ما لا خلاف فيه، وقد مدح الله المؤمنين بقوله: "وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" [الشورى: ٣٨] وقال النبي (ﷺ): ما خاب من استخار ولا ندم من استشار، وقال (عليه السلام): المستشار مؤتمن، وصفة المستشار في الأحكام أن يكون عالما ديناً، وقل ما يكون ذلك إلا في عاقل، فقد قال الحسن بن أبي الحسن: ما كمل دين امرئ لم يكمل عقله، وصفة المستشار في أمور الدنيا أن يكون عاقلاً مجرباً واداً في المستشار، والشورى بركة<sup>(٢)</sup>. هذا من جانب:

(١) الماوردي، أبو الحسن، أدب الدنيا والدين، مرجع سابق، ، (ص: ٣٠٥)

(٢) ابن عطية، أبو محمد عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، المحقق: عبد السلام عبد الشافي محمد، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٤٢٢هـ)، (١/٥٣٤).

ومن جانب آخر: فإن الموظف العام في الإسلام مؤتمنٌ على وظيفته وما ينتج عنها من واجبات ومسؤوليات، وأي غشٍّ لمهامٍّ وظيفته، كإبداء رأيٍ فني لترجيح مصلحة شخصية، أو إتباع أسلوب أكثر كلفة من الناحية المالية لهوى في النفس، قد يحرمه من دخول الجنة؛ كما قال (ﷺ): ((ما من راعٍ يسترعيه الله رعيّة، يموت يوم يموت وهو غاشٌّ لها، إلّا حرّم الله عليه رائحة الجنة))<sup>(١)</sup>.

يضاف إلى ما تقدم أن الإحساس المرهف الذي يُنميه الإسلام لدى الموظف يشكّل ويطبّع سلوكه الوظيفي بطابع تحمّل المسؤولية والحدّز، والإخلاص في العمل، وليس أداء العمل الموكّل إليه، وإنما العمل بكلّ قوّة يمتلكها في سبيل إنجاز العمل الموكّل إليه؛ لذا فالرقابة الإدارية في المنظمة أو الجهاز الإداري في المجتمع المسلم تتمكّن عنصراً مهمّاً وإضافياً، يتمتّل في الدافع الذاتي والشعور بالمسؤوليّة؛ ممّا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري<sup>(٢)</sup>.



(١) رواه مسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار (١٢٥/١) رقم: (١٤٢).

(٢) ينظر: عبد المنعم، د. فؤاد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، (٢٦).

## المطلب السادس

### حق المرؤوس في مناقشة رئيسه على وجه النصيحة

النصيحة<sup>(١)</sup>: في الاصطلاح، لها معان:

١. قال الإمام الخطابي: "النصيحة كلمة يعبر بها عن جملة هي إرادة الخير للمنصوح له"<sup>(٢)</sup>.

٢. وقال الإمام الراغب: "النصح تحري فعل أو قول فيه صلاح صاحبه"<sup>(٣)</sup>.

ويجد الناظر إلى حقيقة النصيحة أنها على ضربين:

٣. تكميل نقص: وهذا في حق العباد الذين يصيبهم النقص، وتقع منهم الأخطاء والذنوب والآثام، ويتصور منهم التقصير.

٤. وصف بالكمال: وهذا في حق الله (ﷻ)، وفي حق كتابه الكريم، وفي حق النبي (ﷺ) وأحكام هذه المسألة مبسطة في الكتب الشارحة

لأحاديث النصيحة، خاصة ما روي عن أبي تميم الداري (رضي الله عنه) أن النبي (ﷺ)، قال: «الدين النصيحة» قلنا: لمن؟ قال: «لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم»<sup>(٤)</sup>.

(١) النصيحة في اللغة: النصيحة مأخوذة من قولهم: نصح الخياط الثوب إذا أنعم خياطته، ولم يترك فيه فتقاً ولا خللاً، وقيل: مأخوذ من نصحت العسل، إذا صفيته من الشمع. شرح النووي على مسلم (٣٧/٢).

(٢) الخطابي، حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب، معالم السنن، (حلب: المطبعة العلمية، الطبعة: الأولى ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م)، (٤/١٢٥).

(٣) الأصفهاني، أبو القاسم الحسين، المفردات في غريب القرآن المحقق: صفوان عدنان الداودي، (دمشق: دار القلم، الطبعة: الأولى - ١٤١٢هـ)، (ص: ٨٠٨).

(٤) صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب بيان أن الدين النصيحة (٧٤/١) رقم: ٥٥.

والذي يعيننا في المسألة موضوع البحث هي النصيحة في نطاق الوظيفة العامة، فقد سبقت الإشارة إلى أن الموظف العام مطالب ببذل النصيحة لرؤسائه، والتعامل مع رؤسائه باحترام وتزويدهم بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق بما يخدم مصلحة العمل<sup>(١)</sup>.

وبمقارنة هذا الالتزام الوظيفي وبين ما جاء في الحديث الصحيح المشار إليه آنفاً- نجد أن المقصود بالنصيحة لأئمة المسلمين، كما ذكره الإمام النووي: "وأما النصيحة لأئمة المسلمين فمعاونتهم على الحق وطاعتهم فيه وأمرهم به وتنبههم وتذكيرهم برفق ولطف وإعلامهم بما غفلوا عنه ولم يبلغهم من حقوق المسلمين وترك الخروج عليهم وتألف قلوب الناس لطاعتهم قال الخطابي (رحمه الله): "ومن النصيحة لهم الصلاة خلفهم والجهاد معهم وأداء الصدقات إليهم وترك الخروج بالسيف عليهم إذا ظهر منهم حيف أو سوء عشرة وأن لا يغروا بالثناء الكاذب عليهم وأن يدعى لهم بالصلاح وهذا كله على أن المراد بأئمة المسلمين الخلفاء وغيرهم ممن يقوم بأمر المسلمين من أصحاب الولايات وهذا هو المشهور"<sup>(٢)</sup>.

يضاف إلى ما تقدم أن المؤمنين بطبعهم بعضهم أولياء بعض؛ يُذكر بعضهم بعضاً بالمعروف، وينهون عن المنكر، ودينهم هو النصيحة، كما ذكر الله (ﷻ): ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ

(١) المادة التاسعة من مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ص ١٩-٢٠. وزارة التعليم، وكالة الوزارة للشؤون المدرسية، الإدارة العامة لشؤون المعلمين، ١٤٣٧هـ.

(٢) شرح النووي على مسلم، مرجع سابق، (٣٩/٢).



يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ<sup>(١)</sup>؛ ولذلك فإنَّ الموظف المسلم الملتزم بتعاليم الإسلام من أجلِّ واجباته حماية الشريعة الإسلامية، وإزالة المنكر، والأمر بالمعروف، وأن يكون ولاؤه لدينه وشريعته.

أما وليُّ الأمر أو الرئيس، فعليه مسؤولية أكبر في نصيحة مَنْ هم تحت إمرته، وتذكيرهم بواجباتهم فيما ينفَعُهُم في دينهم ودُنْيَاهُمْ؛ كما قال (ﷺ): «مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِيَّ أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ، ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ، وَيَنْصَحُ، إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ»<sup>(٢)</sup>، ويدخل ضمن هذا النص كما يقول الإمام النووي: "حفظ شرائعهم والذب عنها لكل متصدِّ لإدخال داخله فيها... أو تضييع حقوقهم... أو ترك سيرة العدل فيهم"<sup>(٣)</sup>.

## نماذج مختارة من مناقشة المرؤوس رئيسه على وجه

### النصيحة:

حرص علماءنا الأجلء على نصح الحكام بما يسد مسيرة الدولة، ويبرئ ذمة العلماء، وقد كان من أولئك الناصحين إمام دار الهجرة الإمام مالك بن أنس (رحمته الله)، فقد كتب إلى الخليفة هارون الرشيد رسالة ينصحه فيها، ويقول:

أما بعد، فإني كتبت إليك بكتاب لم آلك فيه رشداً، ولم أدر فيه نصحاً، تحميداً لله وأدباً عن رسول الله (فتدبره بعقلك، وردد فيه

(١) سورة التوبة: [٧١].

(٢) رواه مسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار، (١٢٦/١) رقم: ١٤٢.

(٣) النووي، شرح النووي على مسلم (١٦٦/٢).

بصرك، وأرعه سمعك، ثم أ عقله قلبك، وأحضر فهمك، ولا تغيب عنه ذهنك، فإن فيه الفضل في الدنيا وحسن ثواب الله في الآخرة.

اذكر نفسك في غمرات الموت وكربه ما هو نازل بك منه، وما أنت بموقوف عليه بعد الموت من العرض على الله (ﷻ)، ثم الحساب، ثم الخلود بعد الحساب.

وأعد الله (ﷻ) ما يسهل عليك أهوال تلك المشاهد، وكرهها فإنك لو رأيت سخط الله تعالى، وما صار إليه الناس من ألوان العذاب، وشدة نقمته عليهم، وسمعت زفيرهم في النار، وشهيقهم مع كلوح (١) وجوههم، وطول غمهم، وتقلبهم في دركاتهما (٢) على وجوههم، لا يسمعون، ولا يبصرون، ويدعون بالويل، والثبور، وأعظم من حسرة إعراض الله عنهم، وانقطاع رجائهم، وإجابته إياهم بعد طول الغم بقوله: ﴿ قَالَ اخْسَأُوا فِيهَا وَلَا تُكَلِّمُوا ﴾ (المؤمنون: من الآية ١٠٨).

ثم قال له: لا تأمن على شيء من أمرك من لا يخاف الله، فإنه بلغني عن عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) قال: ((شاور في أمرك الذين يخافون الله)).

- احذر بطانة السوء وأهل الردى على نفسك، فإنه بلغني عن النبي (ﷺ) إنه قال: «مَا اسْتُخْلِِفَ خَلِيفَةً إِلَّا لَهُ بَطَانَتَانِ: بَطَانَةٌ تَأْمُرُهُ بِالْخَيْرِ وَتَحْضُهُ عَلَيْهِ، وَبَطَانَةٌ تَأْمُرُهُ بِالشَّرِّ وَتَحْضُهُ عَلَيْهِ، وَالْمَعْصُومُ مَنْ عَصَمَ اللَّهُ» (٣).

(١) الكلوح: تكشر في عبوس. انظر: الجوهري، مختار الصحاح، (ص ٥٧٦).

(٢) دركاتهما: أي منازل أهلها. انظر: الجوهري، مختار الصحاح، (ص ٢٠٣).

(٣) رواه البخاري في صحيحه، كتاب القدر، باب المعصوم من عصم الله، (١٢٥/٨)، برقم: (٦٦١١) والترمذي برقم: ٢٣٦٩. وقوله: (خليفة) هو من =

- ثم قال: لا تجر ثيابك، فإن الله لا يحب ذلك، فقد بلغني عن النبي (ﷺ) أنه قال: «مَنْ جَرَّ ثَوْبَهُ خِيَلَاءَ، لَمْ يَنْظُرِ اللَّهُ إِلَيْهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ»<sup>(١)</sup>.
- أطع الله في معصية الناس، ولا تطع الناس في معصية الله، فقد بلغني عن النبي (ﷺ) أنه قال: «لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق»<sup>(٢)</sup>.

### فقه نصيحة الإمام مالك:

باستقراء نصيحة الإمام مالك (رحمته الله) لهارون الرشيد، والناظر فيها يجد أن ثمة دلالات يمكن أن تلمح في هذه النصيحة، ومن هذه الدلالات نذكر ما يلي:

- ١- شمول النصيحة كل معاني الإيمان، فقد احتوت على كل معاني الإيمان، والدعوة إلى التمسك بأحكام الإسلام وحدوده وآدابه<sup>(٣)</sup>.

---

=يقوم مقام الذاهب ويسد مسده من الحكام والأمراء والقضاة والولاة. (بطاننان) مثى بطانة وبنانة الرجل خاصته وأهل مشورته في الأمور. (تحضه) تحته على فعله وتؤكد عليه فيه. (المعصوم) المحفوظ من شر بطانة السوء والوقوع فيما يجر إلى الهلاك.

(١) رواه البخاري في صحيحه، كتاب المناقب، باب قول النبي (ﷺ): «لو كنت متخذاً خليلاً» (٦/٥) رقم: ٣٦٦٥. وقوله: (جر ثوبه خيلاء) أطال ثوبه حتى جره على الأرض كبراً. (يسترخي) يميل على الأرض وقيل سبب استرخائه نحالة جسمه. (أنتبهه) . أنتبهه إليه وأرفعه.

(٢) سبق تخريجه.

(٣) البدرى، عبد العزيز، الإسلام بين العلماء والحكام، (بيروت: عالم الشباب، ط: ١، ١٣٨٥هـ-١٩٦٥م)، (ص١٠٦ - ١٠٧).

٢- هذه النصيحة خالصة لله صادقة خرجت من قلب صادق، وهي موعظة حقاً تجلّ منها القلوب، ونصيحة صادقة تذرف منها العيون، وتقرب المسلم من ربه لتتال رضاه، إن انتصح بها، واستمع إليها، وجعلها موضع التطبيق والتنفيذ<sup>(١)</sup>.

٣- قوبلت هذه النصيحة بالقبول من المنصوح وهو هارون الرشيد، وهذه ثمرة النص المرجوة منه.

٤- نصيحة الحاكم أعمق أثراً، وأشدّ خطراً من نصيحة أفراد الرعية، وبخاصة إذا صدرت من عالم ورع تقي، ولذا قيل في وصفها: ((وكانت النصيحة وانتصاحهم للحاكم في مقدمة المنتصحين؛ لأن نصيحتهم فيها الخير كل الخير لهم، ولمن يتولون أمرهم<sup>(٢)</sup>)).

٥- جوانب النصح للحاكم عند مالك متعددة، وفي هذا يقول العلامة محمد أبو زهرة (رحمته الله): ((ولم يقتصر في نصائحه على المخاطبة، بل ينصحهم أيضاً بالمكاتبة برسائل يرسلها إليهم<sup>(٣)</sup>)).

### نصيحة الإمام الغزالي لأحد حكام عصره:

الإمام أبو حامد الغزالي أحد علماء زمانه، ولقد نصح أهل زمانه عامة وخاصة، ولقد كان من نصحه رسالة بعث بها إلى أحد حكام عصره، وهو فخر الملك<sup>(٤)</sup>، قال فيه فيها:

(١) البدرى، عبد العزيز، الإسلام بين العلماء والحكام، (بيروت: عالم الشباب، ط: ١، ١٣٨٥هـ-١٩٦٥م): (ص ١٠٧).

(٢) المصدر السابق: (ص ١٠٧).

(٣) نفسه: (ص ١٠٤).

(٤) فخر الملك: نظام الدين قوام الدولة أبو الفتح المظفر ابن نظام الملك الطوسي، ولد سنة ٤٣٤=١٠٤٣، وزير، أصل أبيه من طوس. تولى الوزارة للسلطان=

"اعلم أن هذه المدينة (مدينة طوس) خراباً بسبب المجاعات والظلم، ولما بلغ الناس توجهك من أسفرائين ودامغنان خافوا، وبدأ الفلاحون يبيعون الحبوب، واعتذر الظالمون إلى المظلومين واستسمحوهم، لما كانوا يتوقعون من إنصاف منك، واستطلاع للأحوال، ونشاط في الإصلاح.

أما وقد وصلت إلى طوس، ولم ير الناس شيئاً، فقد زال الخوف، وعاد الفلاحون والخبازون إلى ما كانوا عليه من الغلاء الفاحش والاحتكار، وتشجيع الظالمون، وكل من يخبرك من أخبار هذا البلد بخلاف ذلك، فاعلم أنه عدو دينك.

واعلم أن دعاء أهل طوس بالخير والشر مجرب، وقد نصح للعميد<sup>(١)</sup>. كثيراً، ولكنه لم يقبل النصيحة، وأصبح عبرة للعاملين، ونكالاً للآخرين، واعلم يا فخر الملك، أن هذه الكلمات لاذعة مرة قاسية لا يجرؤ عليها إلا من قطع أمله من جميع الملوك والأمراء، فاقدرها

---

=بركيارق سنة ٤٨٨ هـ ثم فارقه قاصدا نيسابور، فاستوزره صاحبها الملك سنجر، فاعتاله فيها أحد الباطنية. وكان أكبر أولاد نظام الملك، وتوفي سنة ٤٨٥=١٠٩٢م في غرب إيران. فضائل الأنعام من رسائل حجة الإسلام، رسائل الإمام الغزالي، المجلس الأعلى للثقافة، الدار التونسية للنشر تحقيق وتعليق، د. نور الدين علي، ط: ١، ١٩٧٢م)، (ص: ١٧٣ وما بعدها)، خير الدين الزركلي، الأعلام، (بيروت: دار العلم للملايين، ط: ١٥، ٢٠٠٢م (٢٧٣/٤).

(١) العميد: ما يعتمد عليه ورئيس العسكر ورئيس القرية أو المدينة. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، (١٦٠/٢).

قدرها، فإنك لا تسمعها من غيري، وكل من يقول غير ذلك، فاعلم أن طمعه حجاب بينه وبين كلمة الحق"<sup>(١)</sup>.

### فقه نصيحة الإمام الغزالي:

هذه نصيحة الغزالي تتجلى فيها الدلالات التالية:

- ١- الحرص الشديد على إيصال الصورة الحقيقية للبلاد إلى فخر الملك دونما تقصير أو مداهنة أو نفاق.
- ٢- القوة في الخطاب، وقد وقعت موقعها، وجاءت في موعدها.
- ٣- الحرقه على أحوال الناس في زمانه من شدة المعاش، إلى مظالم تترى، مما ألزم الغزالي أن يبعث بهذه الرسالة تتضمن هذه النصيحة الصادقة"<sup>(٢)</sup>.

وفي كل ما تقدم يظهر وجه الحكمة في النصيحة من خلال منهج المناقشة، وما تستوجبه من التزام الأدب في الحوار أو المناقشة لتحقيق المقصود، وتجنب إيذاء المشاعر أو النيل من الكرامة، حتى قال الإمام الغزالي: "وإذا كان التعريف كشفا للعورة مؤذيا للقلب فلا بد وأن يعالج دفع أذاه بلطف الرفق... وهكذا يتلطف به ليحصل التعريف من غير إيذاء فإن إيذاء المسلم حرام محذور"<sup>(٣)</sup>.

---

(١) فضائل الأنام من رسائل حجة الإسلام، رسائل الإمام الغزالي، مرجع سابق، (ص: ١٧٤٠١٧٥).

(٢) انظر في عموم هذه المسألة باستفاضة في مؤلف د. صالح بن عبدالله بن حميد، مفهوم الحكمة في الدعوة، طبع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية، الطبعة: الثالثة، ١٤٢٣هـ.

(٣) أبو حامد الغزالي، محمد بن محمد الغزالي إحياء علوم الدين، (بيروت: دار المعرفة، ط: ١، ١٩٧٣م)، (٣٣٠/٢).

وبمثله كانت النصيحة من ابن النحاس في كتابه "تنبيه الغافلين..":  
"فإذا كان الفاعل يقدم على الفعل مع علمه أنه منكر، أو بعد تعريفه أنه منكر كالذي يواظب على الغيبة، أو أكل المكس أو الربا أو الرشوة مع علمه أنه حرام، ولكن لا يعلم رتبة تحريمه ولا ما جاء فيه من المواعيد والتهديد، فهذا ينبغي أن يوعظ ويخوف بالأخبار الواردة في تلك المعصية، ويدرج الكلام معه تدريجياً بشفقة ولطف من غير تعنيف ولا غضب ولا ازدراء، ولكن ينظر إليه بعين الرحمة."<sup>(١)</sup>.

وفرق بين النصيحة والتأنيب، وهذا ما فطن إليه الفقهاء في كتبهم، وفي هذا الفرق ذكر ابن القيم في كتابه "الروح" بقوله: "والفرق بين النصيحة والتأنيب أن النصيحة إحسان إلى من تصحبه بصورة الرحمة له والشفقة عليه والخيرة له وعليه فهو إحسان محض يصدر عن رحمة ورقة ومراد الناصح بها وجه الله ورضاه والإحسان إلى خلقه فيتلطف في بذلها غاية التلطف ويحتمل أذى المنصوح ولائتمته ويعامله معاملة الطبيب العالم المشفق المريض المشبع مرضاً وهو يحتمل سوء خلقه وشراسته ونفرته ويتلطف في وصول الدواء إليه بكل ممكن فهذا شأن الناصح.

وأما المؤنب فهو رجل قصده التعبير والإهانة وذم من أنبه وشتمه في صورة النصح فهو يقول له يا فاعل كذا وكذا يا مستحقاً الذم والإهانة في صورة ناصح مشفق... ومن الفروق بين الناصح والمؤنب أن الناصح لا يعاديك إذا لم تقبل نصيحته، وقال قد وقع أجري على الله

(١) ابن النحاس، أبو زكريا أحمد بن إبراهيم، تنبيه الغافلين عن أعمال الجاهلين وتحذير السالكين من أفعال الجاهلين، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م)، (ص: ٥٠)

قبلت أو لم تقبل، ويدعو لك بظهور الغيب ولا يذكر عيوبك ولا يبينها في الناس، والمؤنب يفعل ذلك"<sup>(١)</sup>.

وفي ختام هذا المبحث تظهر أهمية أن تكون المناقشة البناءة سبيلا لكشف الحقيقة، والوقوف على معوقات العمل الإداري، وخاصة وجوه الفساد التي يقف عليها الخبير أو المستشار الذي يعول الرئيس على رأيه

وهنا يتحتم على الرئيس الإداري أن يحسن اختيار المستشارين وفق معايير محددة تشمل الكفاءة والخبرات المتراكمة اللازمة في المجال الذي يتم اختياره له، بالإضافة إلى ضرورة تمكنه من كثير من المهارات الشخصية، كالتفكير الناقد وتحليل المشكلات، والقدرة والإبداع في ابتكار وتقديم الحلول بتجرد وموضوعية، دون نزوع إلى ترضية هذا وذاك على حساب المصلحة العامة أو الكبرى.

لقد كان النبي (ﷺ) يعرف طاقات أصحابه معرفة دقيقة، ويتضح ذلك مما رواه الترمذي عن النبي (ﷺ) حيث قال: «أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُمَانُ بْنُ عَفَّانَ، وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مَعَاذُ بْنُ جَبَلٍ، وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ، وَأَقْرَوُهُمْ أَبِي بْنُ كَعْبٍ وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينٌ وَأَمِينُ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ»<sup>(٢)</sup> وكانت هذه الإشارة من النبي (ﷺ) توجه الأمة لمعرفة

(١) ابن قيم الجوزية، الروح، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٣٩٥ - ١٩٧٥م)، (ص: ٢٥٧).

(٢) رواه الترمذي في سننه، كتاب المناقب، باب مناقب معاذ بن جبل، وزيد بن ثابت، وأبي، وأبي عبيدة بن الجراح (ﷺ) (٥/٦٦٤)، حديث رقم: ٧٣٩٠. وقال الألباني: "صحيح".



خصائص كل واحد منهم للإفادة من كفاءتهم وقدراتهم في الإدارات المختلفة.

**وختاماً:** فإن القائد الناجح وهو يناقش مرؤوسيه يتقبل النقد الهادف بكل رحابة صدر، ويتميز بسمعة واسعة مفادها أنه من القلائل الذين يسعدون بجلب وتعيين من هم أفضل وأقوى منه في العمل، لا يخشى منهم، بل يعتبرهم إضافة حقيقية له وقوة يستعين بها على تحقيق مقاصد وأهداف المؤسسة، أو الشركة، أو الحكومة، أو الدولة بشكل عام. ثم هو يثق في قدراته، لكنه مع ذلك يدرك قيمة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد، فتراه بسبب ذلك يستشير هذا وذاك، ويسأل الصغير والكبير، ويستفيد.

ولنا في رسول الله (ﷺ) وصحبه، القدوة الحسنة في هذه الآداب، فما نذر النبي (ﷺ) من محاوراة طائش - كما في قصة الأعرابي التي سبق ذكرها-، بل أخذ بيده نحو الحق والصواب، وما أعرض الفاروق عمر (رضي الله عنه) عن المرأة التي أغلظت له القول - خولة بنت حكيم -، بل قال لها ولصحبه.. "هذه خولة بنت حكيم امرأة عبادة بن الصامت التي سمع الله (ﷻ) قولها من فوق سمواته، فعمر أخرى أن يسمع لها<sup>(١)</sup>. ولمثل هذا فليعمل العاملون، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين. (الباحث).



(١) سبق تخريجه..

## الحاتمة

### أولاً: أهم النتائج:

١. الإدارة المشتركة في حدود النظم واللوائح أمر حتمي في أي مجتمع إنساني ولكل أنواع التنظيمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها. فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها ولا يتحقق التعاون الكامل بين الأفراد إلا من خلالها، ولا يتم تلبية حاجات الأفراد إلا بواسطتها".
٢. القائد الناجح، رئيساً كان أم وزيراً أم مديراً، ودون كثير مقدمات وشروحات، هو ذلك المتواضع الذي يحترم من يعمل معه. التواضع واحترام الآخرين، صفتان رئيسيتان لا بد منهما في أي قائد ناجح، أو يرغب في النجاح، تضاف إليهما قدرة أو مهارة فائقة، ليس للاستماع لمن معه وحوله فحسب، بل ينصت باهتمام حتى يعي ويفهم ما يُقال له. تقع كثير من مشكلات العمل، لاسيما بين الرئيس والمرؤوس.
٣. انتظام الوظيفة الهامة في مسارين: السلطة والمسؤولية. وتُعرف السلطة بأنها: هي القدرة على اتخاذ القرار أو التصرف النهائي الملزم على الآخرين تنفيذه والعمل بموجبه وإطاعة مصدره، والمسؤولية: هي إلزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه.
٤. أهمية اتصال الرئيس بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف.

٥. الوظيفة الرئيسية للرقابة هي مقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح.
٦. مبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل مبادئ إسلامية أصيلة في الحكم والإدارة، ومعلم من معالم القيادة الإدارية الإنسانية.
٧. اهتمام نظرية الإدارة في الإسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف..
٨. أهمية ألا يتلقى المرؤوس الأوامر من أكثر من رئيس بل يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد مما يؤدي ضمان حسن العمل في التنظيم فلا بد من توافر قنوات محددة تمر من خلالها الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.
٩. المناقشة في الشأن العام حق مشروع تحيط به الكثير من القيود والضوابط حماية للمصلحة العامة، وحتى لا يتخذ زريعة للانتقام والتشفي.
١٠. بنى رسول الله (ﷺ) معالم الدولة الإسلامية من الناحية الإدارية على الحوار والمناقشة، وتقرير الرأي الصائب الذي يتفق ومقاصد الشريعة.
١١. مناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة معتبر شرعا ونظاماً من وجوه كثيرة، أهمها أنها وسيلة إلى الرأي الصائب، وفتح قنوات الحوار بين الرئيس والمرؤوس لمصلحة العمل.

١٢. لا يجوز للموظف العام الخروج على مقتضى الواجب الوظيفي بدعوى النصيحة إلا في إطار ما تقضي به النظم والقوانين من قواعد وضوابط.

١٣. علاقة الموظف برئيسه أساسها التزام حدود الأدب واللياقة وحسن السلوك لا تثريب على الموظف في إبداء رأيه صراحة أمام رئيسه ما دام لم يجانب ما تقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار حتى ولو كان رأيه مخالفا لرأى رئيسه.

١٤. على الموظف العام أن يمتنع عن نقد أو لوم الحكومة، وإساءة استعمال السلطة واستغلال نفوذ الوظيفة، وإفشاء أسرار الوظيفة، والاشتغال بالتجارة أو الجمع بين الوظيفة وعمل آخر دون إذن من ولي الأمر أو من يمثله وفي حدود النظام واللوائح.

#### أهم التوصيات:

يوصي البحث بتعميق ثقافة المناقشة في مجال الوظيفة العامة في ضوء ما تقضي به مدونات السلوك الوظيفي في واقعنا الإداري، وما تقضي به النظم العامة من الواجبات الوظيفية مراعاة للمصلحة العامة، وحتى لا تكون أدوات التواصل الاجتماعي منفذاً للنيل من مقدرات أمن الأوطان واستقرارها، خاصة وأنه قد قام الدليل على أن ذلك واجب شرعي ومتطلب وطني.



## المصادر والمراجع

١. ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات المبارك، النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد الزاوي - محمود محمد الطناحي، (بيروت: المكتبة العلمية، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م).
٢. ابن القيم، أبو عبد الله محمد بن أبي بكر: إعلام الموقعين عن رب العالمين، (المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، ط: ١، ١٤٢٣هـ).
٣. ابن النحاس، أبو زكريا أحمد بن إبراهيم، تنبيه الغافلين عن أعمال الجاهلين وتحذير السالكين من أفعال الجاهلين، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م).
٤. ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم مجموع الفتاوى، المحقق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، (المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م).
٥. ابن حميد، د. صالح بن عبدالله بن حميد، مفهوم الحكمة في الدعوة، طبع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية، الطبعة: الثالثة، ١٤٢٣هـ.
٦. ابن عبد البر، أبو عمر يوسف بن عبد الله، الاستيعاب في معرفة الأصحاب، المحقق: علي محمد البجاوي، (بيروت: دار الجيل، ط: ١، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م).
٧. ابن عطية، أبو محمد عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، المحقق: عبد السلام عبد الشافي محمد، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٤٢٢هـ).

٨. ابن قيم الجوزية، الروح، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ١، ١٣٩٥هـ—  
١٩٧٥م).
٩. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، (بيروت: دار صادر،  
ط: ٣، ١٤١٤هـ).
١٠. أبو حامد الغزالي، محمد بن محمد الغزالي إحياء علوم الدين، (بيروت:  
دار المعرفة، ط: ١، ١٩٧٣م).
١١. الأصفهاني، أبو القاسم الحسين، المفردات في غريب القرآن المحقق:  
صفوان عدنان الداودي، (دمشق: دار القلم، الطبعة: الأولى -  
١٤١٢هـ).
١٢. البدري، عبد العزيز، الإسلام بين العلماء والحكام، (بيروت: عالم  
الشباب، ط: ١، ١٣٨٥هـ-١٩٦٥م).
١٣. الترمذي، محمد بن عيسى بن سَوْرَة، سنن الترمذي، تحقيق وتعليق: أحمد  
محمد شاكر، (القاهرة: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، ط:  
٢، ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م).
١٤. الخطابي، حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب، معالم السنن، حلب:  
المطبعة العلمية، الطبعة: الأولى ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م).
١٥. خير الدين الزركلي، الأعلام، (بيروت: دار العلم للملايين، ط: ١٥،  
٢٠٠٢م).
١٦. الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق، تاج العروس، المحقق:  
مجموعة من المحققين، (بيروت: دار الهداية، بدون تاريخ).
١٧. الزمخشري، الفائق في غريب الحديث، المحقق: علي محمد الجاوي -  
محمد أبو الفضل إبراهيم، (بيروت: دار المعرفة، ط: ٢، بدون تاريخ).

١٨. الشوكاني، محمد بن علي بن محمد، فتح القدير، (دمشق: دار ابن كثير، ط: ١، ١٤١٤هـ).
١٩. صالح، د. إيمان بنت محمد يوسف، النصيحة في مجال العمل قواعد وضوابط مؤتمر النصيحة: المنطلقات والأبعاد، (جامعة الإمام محمد بن سعود، المحور الرابع، ١٤٣٢-١٤٣٣هـ).
٢٠. الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان في تأويل القرآن، المحقق: أحمد محمد شاكر، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط: ١، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م).
٢١. عبد المنعم، د. فؤاد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية.
٢٢. العز بن عبد السلام، أبو محمد عز الدين عبد العزيز، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، (القاهرة: مكتبة الكليات الأزهرية، ١٤١٤هـ - ١٩٩١م).
٢٣. القاضي عياض بن موسى بن عياض، في الشفا بتعريف حقوق المصطفى، (عمان: دار الفيحاء، ط: ٢، : ١٤٠٧هـ - ١٩٨٦م).
٢٤. القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش (القاهرة: دار الكتب المصرية، ط: ٢، ١٣٨٤هـ - ١٩٦٤م).
٢٥. لجنة علماء برئاسة نظام الدين البلخي، الفتاوى الهندية، (بيروت: دار الفكر، ط: ٢، ١٣١٠هـ).
٢٦. الماوردي، أدب الدنيا والدين، (بيروت: دار مكتبة الحياة، ط: بدون، ١٩٨٦م).
٢٧. الماوردي، الأحكام السلطانية للماوردي، الناشر: دار الحديث - القاهرة، ١٩٧٣م).

٢٨. مجمع اللغة العربية، (إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار) المعجم الوسيط، (القاهرة: دار الدعوة، بدون تاريخ)
٢٩. النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط: ٢، ١٣٩٢هـ).

### أهم المصادر والمراجع النظامية.

٣٠. ابن بريح، ياسين: الضبط الإداري في فكر القانون الوضعي والشريعة الإسلامية، ط ٠١ مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، ٢٠١٤م.
٣١. أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، (دبي: المطبعة العصرية، ١٩٨٦م).
٣٢. إسماعيل، د. خميس السيد، القيادة الإدارية- دراسة نظرية ومقارنة، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في الحقوق، (القاهرة: دار الهنا، ١٩٩٧م).
٣٣. البرعي، محمد بن عبد الله و عابدين، عدنان بن حمدي. الإدارة في التراث الإسلامي (الجزء الأول)، (جدة (المملكة العربية السعودية): مكتبة الخدمات الحديثة، (١٤٠٨هـ)
٣٤. الجريش، د. سليمان محمد، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية للأنظمة واللوائح التنفيذية من واقع تطبيقي، (الرياض: مطبعة سفير، ط ١، ١٤١٨هـ).
٣٥. الحسن، إحسان محمد، موسوعة علم الاجتماع، مطبعة جامعة الموصل (١٩٨٨م).



٣٦. حسين، د. محمد بكر، مسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، بدون رقم طبعة، الاسكندرية مصر، (٢٠٠٦م).
٣٧. دونالد ماكري: ماكس فيبر، ترجمة: أسامة حامد، بغداد، المكتبة العالمية، ١٩٨٥م، مشار إليه بكتاب، د. مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، منشور جامعة السابع من إبريل، ليبيا، الطبعة الأولى ٢٠٠٧م، (ص: ٨٢).
٣٨. زرنوفة، د. صلاح سالم تجدد القيادة والتنمية في الوطن العربي، (مركز دراسات وبحوث تنمية الوطن العربي، ٢٠٠٥م).
٣٩. سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة و مخامرة، محسن.(المفاهيم الإدارية الحديثة (١٩٨٢م).
٤٠. سلامة، د. شعبان عبد الحكيم سلامة: الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقہ الإسلامي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، ط: ١، الإسكندرية، (٢٠١١م).
٤١. الشلعوط، فريز محمود أحمد. نظريات في الإدارة التربوية. "الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. ١٤٢٣هـ).
٤٢. صحصاح، العميد. عاطف فؤاد، التعليق على قانون الأحكام العسكرية /رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٦م.
٤٣. الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، (جدة (المملكة العربية السعودية): دار الشروق (ط ١) (١٤٠٧ هـ).
٤٤. الطيب، دم محمد أحمد، السلطة الرئاسية بين الفاعلية والضمان، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٨٣م).

٤٥. عبد المنعم، د. فؤاد أحمد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية، مقال عبر شبكة الألوكة، تاريخ الإضافة: ٢٠١١/١/١٨ ميلادي - ١٤٣٢/٢/١٢ هـ).
٤٦. عبد المنعم، د. فؤاد أحمد، مبادئ الإدارة العامّة والنظام الإداري في الإسلام مع بيان التطبيق في المملكة العربيّة السعوديّة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م).
٤٧. العبودي، د. عثمان سلمان غيلان: أخلاقيات الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون رقم طبعة، بيروت لبنان، ٢٠١٤م.
٤٨. عجيلة، د. عصام، طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة (القاهرة: علام الكتب، ١٤٣٠هـ).
٤٩. العديلي، د. محمد، والسلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، (ب.ط)، معهد الإدارة العامة، (ب.م)، (ب.ت).
٥٠. العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٨م.
٥١. علي عياصرة، محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
٥٢. عويس، حمدي أبو النور السيد عويس، الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقہ الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، (٢٠١١م).
٥٣. الفزاز، د. حسين محمد، دليل المدرب حالات إدارية عربية، تطوير الجهاز الحكومي والمشروعات العامة في ظروف تموية جديدة،

- إصدار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أدلة التدريب الإداري، طبعة ١٩٩٨م.
٥٤. كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
٥٥. ليلة، د. علي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثانية، (١٩٨٣م).
٥٦. المعاينة، سالم فالح، مفاهيم القيادة الإدارية، الأردن، مؤسسة باسم للنشر والتوزيع، ط: ١، ٢٠١١م.
٥٧. الهواسي، محمود حسني، البرزنجي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ٢٠١٤م.

**مجموعة مقالات في المسألة موضوع البحث:**

١. <https://www.rowadalaamal.com/٤-%d٨%a٣%d٩%٨٦%d٩%٨٥%d٨%a٧%d٨%b٧-%d٨%a٣%d٩%٨٦%d٩%٨٥%d٨%a٧%d٨%b٧-m.waline;traite clementeric de droid>
٢. administratiil,p٣٧٦,٣e,edp: ٣٨٧se –od,١٩٥٠,p.٣١٩
٣. Robert papin,l art de diriger,dunod,paris,١٩٩٥,p;٢١
٤. مجلة رواد الأعمال، موقع إلكتروني، تاريخ الدخول، ٤/٢، ٢٠٢٣م.
٥. مقال: د. جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة
- https:  
//sst٥.com/Article/٢٠٦٣/٧٧/%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%B٣%D٩%٨٤%D٨%B٧%D٨%A٩-
٦. مقال د. عبدالله العمادي، مقالات ولا ينبئك مثل خبير، اقرأ المزيد في إسلام أون لاين: <https://www.alaamoon.com/>

//islamonline.net/%D9%88%D9%84%D8%A7-

-%D9%8A%D9%86%D8%A8%D8%A6%D9%83-تاريخ

الاطلاع (٢٠٢٢/١٢/١٥ م)

### نظم سعودية:

٥٨. لائحة الواجبات الوظيفية في نظام الخدمة المدنية، ١٤٢٧هـ، المملكة العربية السعودية.
٥٩. مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة للمعمدة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) وبتاريخ (٢٥/١٢/١٤٣٧هـ)
٦٠. نظام الخدمة المدنية السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٤٩) بتاريخ (١٠/٧/١٣٩٧هـ) وقرار مجلس الوزراء، رقم (٥٩أ) بتاريخ (٢٧/٦/١٣٩٧هـ).

### أحكام قضائية:

٦١. حكم المحكمة الإدارية العليا الصادر في الطعن رقم ١٤٠٢ لسنة ٣٢ ق. ع (جلسة ١٩٨٨/١١/٢٦)
٦٢. حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم ٢١٤٨ لسنة ٤٠ ق. ع (جلسة ١٩٩٧/١١/٢٩ م)
٦٣. مجلس الدولة - المكتب الفني، مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الادارية العليا، السنة العاشرة - العدد الثاني (من أول فبراير سنة ١٩٦٥ الى آخر مايو سنة ١٩٦٥) - القضية رقم ٤٨٠ لسنة ١٠ القضائية.



## فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١	الملخص باللغة العربية
٣	ملخص البحث الإنجليزية
٥	مقدمة البحث
٧	أهداف البحث
٧	إشكالية البحث
٨	أهمية البحث
٩	منهجية البحث
٩	الدراسات السابقة
١١	خطة البحث
١٣	المبحث الأول: القيادة الإدارية ودورها في تعميق مبدأ الاحترام المتبادل والحوار الهادف
١٦	• <b>المطلب الأول:</b> معالم القيادة الإدارية الرشيدة
٢٢	• <b>المطلب الثاني:</b> مدى قدرة أنماط القيادة الإدارية على الحوار والمناقشة
٢٦	• <b>المطلب الثالث:</b> أهمية التوجيه الإداري في ضبط طريقة معارضة سلطة المديرين
٢٨	المبحث الثاني: طبيعة التزام الموظف العام بأداء العمل على الوجه الأكمل

حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة

٢٩	• <b>المطلب الأول:</b> الأساس القانوني لمبدأ الطاعة في مجال الوظيفة العامة
٣٣	• <b>المطلب الثاني:</b> التدرج الرئاسي وأثره في فعالية مبدأ الطاعة
٣٨	<b>المبحث الثالث:</b> الأساس القانوني (النظامي) لحق الموظف العام في مناقشة رئيسه
٣٩	• <b>المطلب الأول:</b> الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري السعودي
٤٢	• <b>المطلب الثاني:</b> الأساس القانوني لمشروعية حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في النظام الإداري المصري
٤٧	• <b>المطلب الثالث:</b> الأساس القانوني لمشروعية مناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الأوامر العسكرية
٤٩	<b>المبحث الرابع:</b> المنظور الشرعي لمناقشة المرؤوس لرئيسه في نطاق الوظيفة العامة
٥١	• <b>المطلب الأول:</b> مفهوم المناقشة في اللغة والاصطلاح، وأهميتها في الوصول إلى الرأي الصائب
٥٤	• <b>المطلب الثاني:</b> آلية نجاح المناقشة في الشأن العام
٥٧	• <b>المطلب الثالث:</b> آداب مناقشة المرؤوس لرئيسه من

	منظور شرعي
٦٤	• <b>المطلب الرابع:</b> نماذج مختارة من تربية النبي (ﷺ) أصحابه على آداب الحوار وتطبيقاتها في واقع العمل الإداري
٦٧	• <b>المطلب الخامس:</b> أهمية الحوار وتبادل الرأي في المسائل العامة
٦٩	• <b>المطلب السادس:</b> حق المرؤوس في مناقشة رئيسه على وجه النصيحة
٨٠	• <b>الخاتمة</b>
٨٣	• <b>أهم المصادر والمراجع في الفقه الإسلامي</b>
٨٥	• <b>أهم المصادر والمراجع النظامية</b>
٩٠	<b>فهرست الموضوعات</b>



بسم الله