

جهاز الرقابة المالية  
والإدارية للدولة

# المال العام والوظيفة العامة

## الأجوبة الشرعية في النزاهة الوظيفية



الدكتور

إبراهيم بن ناصر الصوافي

أمين الفتوى بمكتب المفتي العام لسلطنة عُمان



المَالُ الْعَامُّ وَالْوُظَيْفَةُ الْعَامَّةُ  
الأجوبة الشرعية في النزاهة الوظيفية



# حُقوق الطَّبْع محفوظة

الطبعة الأولى

١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م



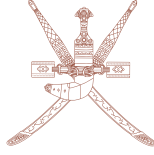
NATIONAL INTEGRITY

StateAudit\_Oman

#نزاهة\_وطن  
#national\_integrity

رقم إيداع محلي: 2026/10809

رقم إيداع دولي: 978-99969-77-60-2



جهاز الرقابة المالية  
والإدارية للدولة

# المال العام والوظيفة العامة الأجوبة الشرعية في النزاهة الوظيفية



الدكتور

إبراهيم بن ناصر الصوافي

أمين الفتوى بمكتب المفتي العام لسلطنة عُمان

من البرنامج التوعوي (نزاهة)





## قائمة المحتويات:

| م  | الموضوع                          | الصفحة |
|----|----------------------------------|--------|
| ١  | المقدمة                          | ٧      |
| ٢  | حرمة المال العام                 | ٩      |
| ٣  | الرقابة الذاتية                  | ١٢     |
| ٤  | الكسب الحلال                     | ١٧     |
| ٥  | الوظيفة أمانة                    | ٢١     |
| ٦  | النزاهة                          | ٢٤     |
| ٧  | وقت العمل                        | ٢٨     |
| ٨  | الرشوة                           | ٣٢     |
| ٩  | إساءة استخدام أدوات العمل        | ٣٥     |
| ١٠ | حماية المال العام مسؤولية الجميع | ٣٨     |
| ١١ | الأخلاق الوظيفية                 | ٤١     |
| ١٢ | المحافظة على أسرار الوظيفة       | ٤٤     |
| ١٣ | التعدي على المال العام           | ٤٧     |

| م  | الموضوع                                     | الصفحة |
|----|---------------------------------------------|--------|
| ١٤ | كفاءة استخدام الموارد المالية               | ٥١     |
| ١٥ | سوء استغلال السلطة                          | ٥٤     |
| ١٦ | تربية النشء على قيم النزاهة                 | ٥٧     |
| ١٧ | العدالة الوظيفية                            | ٦١     |
| ١٨ | الشائعات                                    | ٦٤     |
| ١٩ | تعزيز الأداء الوظيفي                        | ٦٧     |
| ٢٠ | حقوق الموظف وواجباته                        | ٧١     |
| ٢١ | الشفاعة والواسطة                            | ٧٣     |
| ٢٢ | الدافعية نحو الكفاءة الوظيفية               | ٧٧     |
| ٢٣ | أهمية التعاون ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي | ٨٠     |
| ٢٤ | بيئة العمل الإيجابية                        | ٨٣     |
| ٢٥ | المبادرة                                    | ٨٦     |
| ٢٦ | بناء وتمكين الكفاءات الوظيفية               | ٨٩     |
| ٢٧ | تعزيز الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي      | ٩٢     |
| ٢٨ | الخاتمة                                     | ٩٥     |



## المقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي أمر بالعدل والإحسان، وأنزل كتابه المبين هدى للناس وبينات من الهدى والفرقان، القائل فيه: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ﴾ [النحل: ١٢٨]، والصلاة والسلام على من بعثه الحق متمماً لمكارم الهدى، ومرسّخاً لمعاني التقى، نبينا الهادي محمد وعلى آله وصحبه أولي النزاهة والنهى، وبعد.

إن المجتمع الإنساني في كافة ميادينه وبيئاته بحاجة ماسة إلى صون مقدراته، ورعاية مكتسباته، بأخلاق يلتزمها أفرادها، ونظم مُعينة على ضبط علاقاتهم وتفاعلهم، وأدوات تُعزز نجاح منظومة أعمالهم، وتحسّن قدراتهم، وتطور أداءهم، ومحفزات ترفع معنوياتهم، وتزيد مستوى كفاءتهم، وإجراءات تحفظ مصالحهم، وتحمي مواردهم، وبما يحقق التنمية المستدامة.

ولا شك أن نزاهة الأفراد هي حجر الأساس لبلوغ تلك الغايات، وبها تتجلى في الواقع معالم العدالة والشفافية، ليقوم كل فرد بدوره في تنفيذ العمل المسند إليه، وبها تحقق كل مؤسسة أهدافها، وفق

رسالتها التي أنشئت من أجلها.

وانطلاقاً من هذا المعنى، يواصل جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في سلطنة عمان جهوده تجسيدا لمبادئ شراكته المجتمعية والمؤسسية صوناً للمال العام، وتعزيزاً للأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحسين سبل استخدامه، ليحقق بذلك رؤيته المبنية على فاعلية العمل بمهنية والتزام لحماية المال العام، وتعزيز مستوى النزاهة والمسؤولية، وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

ويأتي هذا الإصدار الذي بين أيديكم ثمرةً لجهودٍ توعويةٍ متواصلةٍ اضطلع بها الجهاز عبر منصاته الإعلامية المختلفة، وفي طليعتها برنامج «نزاهة»، الذي انطلق قبل أعوام عدة، وأسهم بما طرحه من موضوعاتٍ ومعالجاتٍ هادفةٍ في تعزيز الوعي بقضايا المال العام والسلوك الوظيفي، مستنيراً بأحكام الشريعة الإسلامية ومتكئاً على الأطر النظامية والقيم المؤسسية. وقد جُمعت في هذا الكتاب موضوعات البرنامج ذات الصلة، وقد بلغت ستةً وعشرين موضوعاً، صيغت في صورة إجاباتٍ على تساؤلاتٍ عمليةٍ تمس واقع بيئة العمل، ليصدر في قالبٍ مطبوعٍ يوسع دائرة الاستفادة، ويُيسر الوصول إلى محتواه لشريحةٍ أوسع من القراء.



## حرمة المال العام

١ - دائماً ما يُحذَر من التعدي على المال العام، فما مظاهر هذا التعدي؟

مظاهر التعدي على المال العام كثيرة، فكل وسيلة تؤدي إلى أن يُستعمل المال العام في غير الصلاح والمباح وفي غير ما رُصد له، يعد تعدياً على المال العام، وكل صور اختراق الأنظمة والقوانين والتلاعب بها والسعي للاستفادة الشخصية على حساب المصلحة العامة يُعد تعدياً على المال العام، فلذلك لا بد أن يكون الموظف -من أكبر مسؤول إلى أصغر موظف - مراقباً لله، مراعيًا حرمة المال العام، ويحترز ويسأل نفسه قبل أن يأخذ شيئاً أو أن يصرف شيئاً حتى يبرئ ذمته وحتى لا تتعلق بذمته ضمانات أو حقوق للأمة والدولة. والله تعالى أعلم.

٢ - كيف يمكن للإنسان بشكل عام والموظف بشكل خاص أن يحصن نفسه من الاعتداء على المال العام؟

لا يقتصر الأمر عند إمكان تحصين النفس، بل يتعداه إلى وجوب تحصينها من الاعتداء على المال العام، أو سوء استعماله؛ لأن المال

العام له حرمة كبيرة، وفيه حقوق لكل طوائف المجتمع ولكل أفراد، بخلاف المال الخاص الذي قد يتعلق بشخص أو بمجموعة قليلة، فلذلك حرمة المال العام تفوق حرمة المال الخاص، فلا بد أن نحصن أنفسنا من كل صور الاعتداء على المال العام أو استغلاله؛ بمراقبة الله عَزَّوَجَلَّ، واستشعار المسؤولية، ومعرفة حرمة المال العام، وتذكر المنقلب والمصير إلى الله عَزَّوَجَلَّ، واحترام القوانين والأنظمة التي تنظم هذا الأمر، وأن نحاسب أنفسنا ونراجع تصرفاتنا باستمرار، فإن هذا يضمن لنا ويحقق لنا الحصانة، ويبعدنا عن الاعتداء على المال العام. والله تعالى أعلم.

### ٣- ما قولكم فيمن يسعى للحصول على مكاسب ومنافع غير مستحقة من المال العام؟

المال العام ليس ملكاً لأحد بعينه وإنما هو ملك لعموم الأمة، فلذلك عندما تمتد يد إنسان إلى المال العام بغير وجه حق فإنه يظلم نفسه ويظلم أمتة، ويفتح بذلك الباب لغيره فيفسد سنة سيئة، ومن هنا فليس لك أن تسعى إلى تحقيق المكاسب، والمنافع الشخصية، إلا وفق ما يحدده النظام، فإذا وجدت للموظف مزايا أو منافع من الأمور التي ينظمها القانون فهذا لا إشكال فيه، لكن أن يتجاوز ذلك وأن يسعى إلى التكسب والتربح الشخصي من الوظيفة فهذا لا يجوز له، وهو من صور الاعتداء. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - كيف يتوب المتعدي على الأموال العامة؟ وهل بناء المساجد والتبرعات والصدقات جزء من التوبة؟

من اعتدى على المال العام، فعليه أن يشعر بالندم، وأن يُقلع عن الذنب، وأن يعزم على عدم العودة إليه، وأن يستغفر الله عَزَّجَلَّ، وعليه أن يتخلص من ذلك المال العام، فيرده إلى المؤسسة التي أخذه منها إن وجد إلى ذلك سبيلاً ويجتهد في هذا الأمر، فإن لم يجد سبيلاً إلى ذلك فعليه أن ينفق هذا المال في المصالح العامة للأمة التي يعم نفعها ويستفيد منها أكبر طائفة ممكنة من المجتمع. والله تعالى أعلم.

#### ٥ - لماذا يُعد التعدي على المال العام أعظم إثماً من التعدي على المال الخاص؟

لأن المال العام فيه حق لطائفة وشريحة كبيرة من المجتمع، فيهم القوي والضعيف والغني والفقير والعاقل والمجنون والرجل والمرأة وغير ذلك من المستفيدين من المال العام، فلذلك عندما يتعلق بالإنسان ضمان، فهذا الضمان هو متعلق بأمة، أما المال الخاص فلا شك أن له حرمة عظيمة، لكن حرمة دون حرمة المال العام، فكما نخاف أن نعتدي على المال الخاص علينا أن نخاف أكثر من الاعتداء على المال العام. والله تعالى أعلم.



## الرقابة الذاتية

١ - هل مراقبة الذات وتحسينها من الوقوع في المخالفات مقتصرة على أداء العبادات أو تمتد إلى الواجبات الوظيفية وغيرها؟

مفهوم العبادة في الإسلام لا يقتصر على الصلاة والزكاة والصوم ونحو ذلك من العبادات التي يقوم بها الإنسان فيما بينه وبين ربه، وإذا كان يظن بعض الناس أن العبادة محصورة في ذلك، فهو مخطئ. العبادة في الإسلام تشمل جميع الأقوال والأفعال والمقاصد التي تُرضي الله عَزَّوَجَلَّ، وفي المجال العملي فإن الله عَزَّوَجَلَّ ورسوله يدعو الإنسان إلى الالتزام بما اتفق عليه مع الآخرين، يقول الله عَزَّوَجَلَّ: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: ١] ويقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «المسلمون على شروطهم»، فالتقصير في أداء الوظيفة والعمل يؤثر على صحة الإيمان، ويوقع الإنسان في الإثم والحرَج الشرعي، ولا يقع الإنسان في الإثم بتضييع الصلوات والزكوات فحسب، بل حتى عندما يُنَاط عليه عمل ويقصّر فيه فإنه يقع في الحرَج الشرعي، فلا بد من التقيد بالأعمال. والله تعالى أعلم.

## ٢- كيف يستطيع الإنسان أن يبني الرقابة الذاتية بداخله ويعززها؟

أولاً: مما تتميز به شريعتنا السمحة أنها أوجدت للمسلمين المراقبة الذاتية لله عَزَّوَجَلَّ، فالذي لا يؤمن بالله عَزَّوَجَلَّ لا تتولد لديه الرقابة الذاتية التامة غالباً، وحتى لو وجدت فإنه سيخل بها في أي وقت، لكن المسلم الذي يراقب ربه ويعلم أن الله مطلع عليه وأن الملكين يسجلان أعماله، وأنه سيُجزى على الخير خيراً وعلى الشر شراً، سيدفعه ذلك إلى الإنجاز وإتمام العمل والاجتهاد قدر الطاقة والمستطاع.

ثانياً: لا بد من التوعية والتذكير يقول الله عَزَّوَجَلَّ: ﴿فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَىٰ ۖ ۝٩ سَيَذَكِّرُنَا خَشْيَتُهُ ۝١٠﴾ [الأعلى: ٩ - ١٠] ولا بد أن يقوم الجميع بلا استثناء بدوره في زرع الرقابة الذاتية في نفوس الآخرين، فالوالدان ينشئان أولادهما على الرقابة الذاتية، وكذلك المعلمون، والمسؤولون، والإعلام، كل أحد منا يراقب الله تعالى مراقبة ذاتية، ويسعى إلى أن يزرع ذلك في نفوس الآخرين، فإذا تكاتفنا وقمنا بهذا الدور فإن هذا يشي بإذن الله بأن نكون أمة متحضرة ملتزمة بدينها، قائمة بالأعمال وفق ما يطلب منها. والله تعالى أعلم.

## ٣- ما أثر الرقابة الذاتية على أداء الموظف؟ وهل يؤثر على نيته الطيبة تجاه عمله؟

يقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «نية المؤمن خير من عمله»، ويقول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما

نوى»، فالنية لها أثر كبير في تحقيق المقصد الشرعي وفي نيل الثواب. فالإنسان لا ينال الأجر والثواب من الله تعالى على الأقوال والأفعال فقط، بل حتى على النيات، فإذا نوى الإنسان فعل الخير، فإنه يكتب له الأجر حتى ولو لم يفعله لمانع خارجي، فالرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول: «إذا هم العبد بحسنة فلم يعملها كتبت له حسنة، فإن عملها كتبت بعشر أمثالها» فالنيات لها أثر كبير، وينعكس هذا الأثر في نفس الموظف لأنه سيقدم على العمل بانسراح النفس وبراحة ضمير وبحب لهذا العمل وبالسعي إلى إتمام الأعمال وإنجازها على أكمل وجه وأحسنه، وهذا كما قلنا يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات وتطبيب الأرزاق وتنزل البركة والخير علينا من الله عَزَّجَلَّ، ويؤدي إلى قوة في المجتمع وتعاون وتآلف وتكافل، وهذه كلها مطالب ومقاصد شرعية، لا بد أن يحققها المسلمون في حياتهم. والله تعالى أعلم.

٤- هل يجب على الموظف معرفة واجباته ثم يكون رقيباً على ذاته لتنفيذها بأمانة ولو لم يكن هناك إشراف دائم عليه من قبل المسؤولين؟

نعم، يجب على الموظف أن يعرف طبيعة عمله وأن يتفهم ما هو مطلوب منه، حتى لا يقع في التقصير؛ لأن هذا التقصير هو مسؤول عنه مسؤولية شرعية، قبل أن يكون مسؤولاً عنه مسؤولية دنيوية، فمعرفة طبيعة العمل تعين الموظف على إنجاز عمله، مستحضرًا رقابة الله عَزَّجَلَّ، فلا يتظاهر بإنجاز العمل عندما يأتي المسؤول أو

يكون تحت رقابته، وعندما تخلو له المساحة ولا توجد عليه رقابة من البشر، يتكاسل أو يقصر أو يضيع، لأن هذا النوع من الناس يراقب الناس أكثر من مراقبته لله عَزَّوَجَلَّ، وهذا لا يليق بالمسلم، فالمسلم يجعل رقابة الله عَزَّوَجَلَّ هي أعلى صور الرقابة عليه، ويستحضر رقابة الملكين عليه، ثم ينظر بعد ذلك إلى المحاسبة ومراقبة المسؤولين وما قد يترتب على الإخلال بالمسؤولية قانونيًا في هذا الأمر، ولذلك يجب علينا أن يكون ظاهرنّا كباطننا، ننجز العمل على أكمل وجه وأحسنه حضر المسؤول أم لم يحضر؛ لأنهم تعاقدوا على هذا العمل واتفقوا عليه، فإتمامه وإنجازه واجب على الموظف والإخلال يوقعه في الحرج الشرعي وفي الحرج النظامي. والله تعالى أعلم.

**٥ - هل يكفي المسؤول المباشر بتعزيز الرقابة الذاتية لدى موظفيه، أو يجب عليه مع ذلك المتابعة والإشراف المنتظم على أدائهم وأعمالهم؟**

المسؤولية لا ينبغي أن يُنظر إليها أنها منصب تشريفي فحسب، بل الجانب التكليفي فيها أكبر من الجانب التشريفي، الناس يفرحون عندما يعطون المسؤولية، ولكن هذا يضيف إليهم عبئًا آخر، لذلك من كان في موضع المسؤولية، فلا بد أن يكون معينًا للموظفين ومساعدًا لهم وساعيًا إلى تطوير الدائرة أو المؤسسة والنهوض بها وإدخال التحسينات فيها، ولا بد أن يكون حاضرًا ومتابعًا ومراقبًا لهؤلاء الموظفين ويتحقق بنفسه من أن كل موظف يقوم بعمله؛ لأن

الموظف الذي لا يتقي الله عَزَّجَلَّ، إذا شعر أن المسؤول لا يتابعه أو أن المسؤول يتغاضى عن أخطائه فإن ذلك سيدفعه إلى التمادي والوقوع في الأخطاء وإلى التكاسل والتقصير في العمل المناط به، وهذا سينعكس على المؤسسة والدولة وكل مصالح الناس، فلا بد أن تكون عين المسؤول مستيقظة منتبهة، وأن يتحقق من أن الموظفين يعملون وفق المطلوب منهم، نعم يشاركونهم التعزيز والعون ويخفف عنهم، ولكن بما لا يخل بالعمل أو يدعو إلى التساهل والتكاسل . والله تعالى أعلم.

٦- لا يرى البعض أهمية لتعزيز الرقابة الذاتية في ضوء وجود قوانين وتشريعات؛ ورقابة مؤسسية، فهل هذا الكلام صحيح، وما أهمية الرقابة الذاتية في مثل هذه الحالة؟

هذا تصور خاطئ؛ لأن التشريعات والقوانين ورقابة المسؤولين لا تغني إطلاقاً عن الرقابة الذاتية لله عَزَّجَلَّ، ونحن نشاهد في كثير من الدول والمؤسسات صوراً من الفساد والإخلال مع وجود التشريعات والقوانين ومراقبة المسؤولين؛ لأن الخلل كان في الرقابة الذاتية، ولذلك فكل موظف يحتاج إلى الرقابة الذاتية، ويحتاج إلى أن يعزز هذه الرقابة الذاتية دائماً وباستمرار، وأن يسعى إلى النصيحة والإرشاد وزرع هذه الرقابة في نفوس غيره من أبناء مجتمعه وجلدته . والله تعالى أعلم.



## الكسب الحلال

### ١ - هل يؤثم الموظف الذي يخرج كثيراً من العمل لإنجاز معاملاته الخاصة؟

نعم، يأثم الموظف الذي يكثر من الخروج من العمل لغير داعٍ معتبر، فبعض الموظفين قد يحرص على التوقيع أو إظهار الحضور إلى العمل، ثم يخرج لساعات طويلة، ثم يرجع في آخر الدوام ليقع على الانصراف. وبعضهم يكثر من الخروج يومياً أو بين يوم ويوم، لإنجاز معاملات خاصة لا علاقة لها بالعمل، فهذا يوقعه في الإخلال بالعمل، ويترتب عليه مسؤولية شرعية، ومسؤولية قانونية. لكن إن كان الخروج عند الضرورة أو عند وجود حاجة داعية فحسب، فهذا أمر يراعى فيه العرف، بالقدر المعقول والمقبول، لكن الإكثار من ذلك أو تعمد الخروج لغير حاجة، لا يصح للموظف لأنه يخل بالعقد ويخل بالانضباط والإتقان الذي يطلب من المسلم، وفي الحديث «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، فلا بد أن نتقن الأعمال، ومن إتقان الأعمال الالتزام بالوقت المقرر للعمل. والله تعالى أعلم.

## ٢- ما أثر الكسب الحرام على الإنسان؟

الكسب الحرام لا خير فيه، يمحقه الله عَزَّوَجَلَّ، وينزع التوفيق عن صاحبه، والله عَزَّوَجَلَّ يأمرنا أن نأكل من الطيبات، وأن نأخذ بالطيبات، والكسب الحرام ليس من الطيبات وإنما من الخبائث، والرسول الكريم صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ذكر الرجل يطيل السفر أشعث أغبر يمد يديه إلى السماء يارب يارب، ومأكله حرام، ومطعمه حرام، وغذي بالحرام فأنى يُستجاب لذلك، بمعنى أن عدم التورع عن الحرام، يحجب إجابة دعاء الإنسان، فتترتب على كسب الحرام أمور كثيرة، أحياناً يلزمه وجوب التخلص من المال، ويلزمه طلب الحل من المسؤول، وتلزمه التوبة والاستغفار، وتنزع منه البركة، ويعرض نفسه لمسؤولية الله عَزَّوَجَلَّ، وأمور كثيرة تترتب على هذا الكسب الحرام فعلى المسلم أن يحذر تمام الحذر من ذلك. والله تعالى أعلم.

## ٣- هل يعتبر من الكسب الحلال قبول الموظف هدايا نظير إنجاز معاملات المراجعين؟

القاعدة الشرعية تقول: «هدايا العمال غلول»، فالهدايا التي تُدفع للعمال أثناء العمل مقابل إنجازهم لعمل هو مطلوب منهم يعد من الرشوة، يقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «لعن الله الراشي والمرتشي». وفي هذا الزمان أعطيت الرشوة أسماء جديدة وبراقة، ولكن لا ننظر إلى الأسماء وإنما ننظر إلى الصورة، فما دام العمل مطلوباً من هذا الموظف وقام به وفق ما هو مطلوب منه، أو امتنع عن أداء عمل من

أعمال وظيفته مقابل الحصول على منفعة أو هدية، فلا يحل له أن يأخذها، وإذا كانت هنالك هدايا أو أعطيات يسمح بها النظام فإنها تكون للمؤسسة وليس للموظف الذي قام بهذا العمل. وقد شدد الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ على ذلك الرجل الذي بعثه ليجمع الصدقة، ثم جاء فقال هذا لكم وهذا أهدي لي، فغضب النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وخطب في الناس قائلاً: «أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فينظر هل يهدي له؟»، يعني لو جلس هذا الموظف في بيت أبيه أو في بيت أمه هل سيعطى هدية؟ إذن هذه الهدية مؤثرة على إخلاصه وعلى إتقانه وقد تفتح له باباً من الشر يصعب عليه أن يغلقه بعد ذلك. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - كيف يمكن للموظف أن يحصن نفسه من الكسب الحرام؟

يحصن نفسه من الكسب الحرام بأن يستحضر أنه عبد لله عَزَّجَلَّ، وأن الله يبتليه ويختبره في هذه الحياة، فعليه أن يسعى إلى النجاح في هذا الاختبار، وأن يحفظ نفسه من الشر، ومن الشر الكسب الحرام، فيحصن نفسه باستحضار مقام العبودية ومقام الألوهية، وأن يعلم أنه مأمور بالعمل الصالح، فالكسب الحلال من العمل الصالح والكسب الحرام من العمل غير الصالح، ويحصن نفسه من ذلك أيضاً بالتربية والتنشئة والتعاون بين جميع أطراف المجتمع لكي نزرع في نفوس بعضنا المراقبة لله والحرص على الحلال والبعد عن الحرام، وهذه مسؤولية الجميع، فلا بد أن نتعاون وأن نتكاتف فيها. والله تعالى أعلم.

## ٥ - هل يتوجب على الإنسان إبلاغ الجهات المختصة عندما يقف أو يكتشف حالات من الكسب غير المشروع أو يكتشف تعدياً على المال العام؟

من اكتشف شيئاً من المخالفات أو شيئاً من الاستحواذ أو الوصول إلى المال بغير حق وهو من المال العام، لا بد أن يتحرك؛ لأن هذا من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهو واجب، فإذا استطاع أن يصلح حال ذلك الشخص بتوجيه النصيحة، ورد الأمور إلى مجاريها فإن هذا مطلوب في المقام الأول قبل إبلاغ الجهات المختصة، لكن إذا تكرر هذا الفعل أو كان شخصاً لا يرتدع، أو وقع في مخالفة جسيمة فهنا لا بد من الإبلاغ، فلا يحملنا التعاطف والرفق على أن نرى المنكر أو الخطأ ونقره ونسكت عليه، فترك الإبلاغ هو الذي يجرء الفاسدين على فسادهم وإن كثيراً من معاملات الفساد قد يطلع عليها بعض الناس، ولكنه يجعل نفسه كأنه لا يرى ولا يسمع وهذا خطأ كبير، فهناك أجهزة رقابة وأنظمة وجهات مختصة لا بد أن تتعاون معها في مثل هذه المخالفات ونبرئ ذمتنا. والله تعالى أعلم.



## الوظيفة أمانة

١ - ما الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف حتى يكون مصدر إنتاج في المؤسسة؟

الموظف أولاً لا بد أن يكون مراقباً لله عزَّوجلَّ، وهي أولى الصفات وأعلاها؛ لأن من لم يراقب الله عزَّوجلَّ فستضعف عنده الأمانة وبقية الصفات، ثانياً: لا بد أن يكون محباً لعمله، ساعياً لإنجازه نشطاً فيه، وأن يكون متصفاً بالأمانة، والصدق وإنجاز الأعمال دون تأخير ولا عرقلة، فما يمكن إنجازه في يوم لا ينجزه في يومين، وما يمكن إنجازه في يومين لا ينجزه في ثلاث، وهكذا، ثالثاً: أن يكون متعاوناً مع المراجعين بشوشاً ضحوكاً منشرح الصدر غير عبوس، لكي يستطيع أن يقوم بالمهمة ولكي يحبب الناس إليه ويحبب الناس إلى المؤسسة. والله تعالى أعلم.

٢ - هل إفشاء الموظف أسرار وظيفته يُخل بالأمانة؟ وكيف يؤثر ذلك بوظيفته؟

إفشاء الأسرار ليس من صفات المؤمن، فالمؤمن إذا أوتمن على أمر يكون أميناً فيه، والسر أمانة، فإذا قيل له إن هذا من السرية

بمكان أو هذا مما يمنع نشره، أو وقع على عقد فيه الاحتفاظ بسرية المعاملات، فلا بد أن يلتزم بذلك، ولا يتساهل في هذا الأمر؛ لأن حفظ الأسرار من الأمانة، وإفشاء الأسرار من الخيانة. وقد تترتب على ذلك آثار مضرّة أو إخراج أو إفساد صفقة أو سرقة منتج أو فكرة أو نحو ذلك من الأضرار التي لا يحسب الموظف لها حساباً عندما يفشي هذه الأسرار. والله تعالى أعلم.

### ٣- هل يجوز للموظف نشر الأخبار المغلوطة عن أداء الدوائر الأخرى بحجة إبراز الدائرة التي يعمل بها؟

هذا لا يجوز، وهو من الكذب والتدليس، وهو من الحقد والكراهية والحسد والتنافس المذموم، وكل ذلك مما ثبت عنه النهي في كتاب الله تعالى وفي سنة رسوله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فهو مأمور بالعدل في قول الله عَزَّجَلَّ: ﴿أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ [المائدة: ٨] فيكون صادقاً فيما يبرزه عن مؤسسته وعن غيرها، دقيقاً غير مبالغ ولا متشبع بما ليس عنده. والله تعالى أعلم.

### ٤- هل يعتبر من باب التقصير في الواجبات الوظيفية عدم نقل موظف خبراته ومهاراته إلى زملائه؟

ما كان من الخبرات أو المهارات المأمور بتقديمها إلى غيره فلا يجوز له أن يكتمه لأنه وافق على الدخول في العمل على أن يقدم هذه الخبرات والمهارات، أما الخبرات والمهارات الخاصة التي لا

يلزم بموجب العقد أن يقدمها فهو فيها بالخيار، إن قدمها فهو من باب الفضل والخير ويرجى له الثواب من الله عَزَّوَجَلَّ، وإن لم يقدمها فلا ضير عليه، فلا بد أن يدرك ما عليه أن يقدمه، وما يجوز له أن يكتمه حتى لا يتأخر في تقديم ما يجب عليه أن يقدمه من خبرات أو مهارات لزملائه ولبقية الموظفين. والله تعالى أعلم.



## النزاهة

١ - هل من النزاهة تباطؤ الموظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه إذا كان ملتزمًا بساعات العمل؟

يقول الله عزَّجَلَّ ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: ١]  
ومقتضى العقد بين الموظف وبين الجهة التي يعمل فيها أن ينجز المعاملات وأن يتقنها وألا يتعمد التأخير، فإذا تعمد التأخير فقد وقع في فعل يتنافى مع النزاهة ومع التقيد بالشروط المتفق عليها، يقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «المسلمون على شروطهم». وليضع هذا الموظف الذي يتعمد البطء في إنجاز المعاملات نفسه في مكان الشخص الذي أخر في إنجاز معاملاته، هل يقبل ذلك؟ وهل يرضيه ذلك؟ أم أنه سيخرج من هناك منزعجًا متألمًا، وهذا ما يشير إليه الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ في قوله: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» فكما لا أحب لنفسي أن يتأخر أحد في إنجاز معاملتي، لا بد أن أعكس هذا على أفعالي وعلى التزامي، فالتزام الموظف بإنجاز العمل مع التمام والدقة وعدم تعمد التأخير أمر واجب وهو من مقتضيات العمل، ولا نقصد بذلك أن تكون هنالك سرعة على حساب الإتيان، بل الإتيان هو الأمر الأول، ثم يضاف إليه عدم تعمد التأخير، أما التأخير الطبيعي

المعتاد في المعاملة الذي لو أُخل به لَأَثَّرَ على الإلتقان فهو غير مطلوب لأنه يفسد العمل، وليس المقصد فقط إتمام المعاملة وإنما المقصد أن تنجز المعاملة على أحسن وجه وأتمه، فلا إفراط ولا تفريط، لذلك نقول لهذا الموظف عليك أن تلتزم بالعمل وأن تنجزه وفق المعتاد ولا تتعمد تأخيرته. والله تعالى أعلم.

٢- هل يجوز للموظف التحدث عن قيم النزاهة وأهميتها ولكن سلوكه وأفعاله تخالف أقواله؟

يقول الله عزَّجَلَّ: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ﴾ [البقرة: ٤٤] ويقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ [الصف: ٢ - ٣] فالإسلام يريد من المسلم أن يتطابق قوله مع فعله، ولا يدعو إلى شيء ثم يخالفه، وهذا في كل مناحي الحياة بما فيها العمل، فلا يصح للموظف أو للعامل أو للمسؤول أيا كانت رتبته أن يتحدث عن النزاهة أو أن يطلب من الموظفين الإلتزام أو أن ينشر منشورات في أي وسيلة من وسائل الإعلام، ثم يخل بما يدعو إليه، بل لا بد أن تكون الأقوال متسقة مع الأفعال، ولذلك قال النبي شعيب عَلَيْهِ السَّلَامُ: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَخَالَفَكُمْ إِلَى مَا أَنهَضَكُمْ عَنْهُ﴾ [هود: ٨٨] أي لا أريد أن أنهاكم عن شيء ثم أخالفكم فأفعل ذلك الشيء، هكذا كان منهج الأنبياء والمرسلين وهو المنهج الصحيح الذي يجب أن نستمر عليه. والله تعالى أعلم.

### ٣- هل تعتبر النزاهة خيارًا تكميليًا أو واجبًا وظيفيًا وشرعيًا على الموظف؟

النزاهة والإتقان والحرص على الالتزام بضوابط العمل ليس من الأمور التكميلية، وإنما هي جزء لا يتجزأ من العمل الذي طلب من الإنسان، فهو واجب شرعي وأدبي وعقدي؛ لأن العقد يطلب ذلك، فلا يصح للموظف أن ينظر إلى النزاهة على أنها أمر تكميلي، إن حققها فيها ونعمت وإن أخل فلا شيء عليه، فأدلة الشرع الحنيف تخالف هذا التصور وتدعو المسلم إلى النزاهة والإتقان، يقول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، فالإتقان والإنجاز يعود بالنفع على الجميع، وتحصل السهولة واليسر في الحصول على المتطلبات التي يسعى الإنسان إليها. والله تعالى أعلم.

### ٤- ما أثر تطبيق قيم النزاهة في أداء الواجبات الوظيفية؟

تطبيق مبادئ النزاهة والدقة والإتقان يؤدي إلى منافع دينية ودنيوية، فمن المنافع الدينية أن يُرضي الإنسان بذلك ربه؛ فالعمل الحلال إذا حسنت النية يكون أجرًا وثوابًا، يقول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «ومن بات كالأمان من عمل يديه بات مغفورا له، وما أكل ابن آدم طعامًا خيرًا من أن يأكل من عمل يده، فإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده» فالنزاهة تؤدي إلى راحة الضمير وطمأنينة النفس، وعندما يكون الضمير مرتاحًا سينعكس أثره على جوانب الحياة

الأخرى. وله مكاسب اجتماعية؛ فهو يعمق معاني المحبة والتواد بين الناس، ويؤدي إلى تسريع المعاملات بالقدر المطلوب مما ينمي البلاد ويجعلها نموذجًا للبلاد الصالحة للاستثمار والتنمية، ويوجد حركة إيجابية، ونفع ذلك لن يعود على فرد وحده وإنما سيعود على الجميع، فالنزاهة خير وبركة واستقرار نفسي، وفائدتها تعم جميع أطراف المجتمع. والله تعالى أعلم.

#### ٥- ما أهمية القدوة في غرس ونشر قيم النزاهة في بيئة العمل؟

عندما أرسل الله عَزَّوَجَلَّ رسله جعلهم قدوة للمسلمين في كل شيء، يقول الله عَزَّوَجَلَّ عن النبي محمد صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: ٢١]؛ وهذا يعني أن من يتحمل أي مسؤولية فإنه لا بد أن يكون قدوة للآخرين؛ لأنه إن أخل تسرب الإخلال إلى من دونه، فهم ينظرون إليه على أنه القدوة أو النموذج الصحيح الذي يُحتذى به في هذا العمل، فلذلك لا بد أن نشعر بالمسؤولية وأن يكون كل واحد منا قدوة لغيره، يصلح نفسه ويسعى إلى إصلاح الآخرين، وهذا لا يعني أن المسؤول إذا أخل أو لم يكن قدوة حقيقية أن ذلك يسوغ للآخرين أن يحتذوا حذوه، وأن يقعوا في الأخطاء التي وقع فيها، بل كل واحد منا رهين بأعماله ومسؤول عن نفسه، فعليه أن يتقن ويؤدي العمل بغض النظر عن إخلال الآخرين، ويسعى أيضًا للنصح والإرشاد والتوجيه. والله تعالى أعلم.



## وقت العمل

### ١ - هل يَأْثِمُ الموظف المتسبب في تأخير إنجاز المعاملات والأعمال الموكلة إليه؟

نعم، يَأْثِمُ الموظف إذا تعمد أو سَوَّف أو أهمل حتى أدى ذلك إلى عرقلة أعمال وتأخير الناس لأن ذلك من التقصير في العمل، ومن الإخلال بالشروط ومن إيذاء الناس ومن تضييع مصالحهم وكل ذلك ضرر على الأفراد والمجتمع، ولذلك يسعى الموظف إلى الإنجاز بالقدر المقبول والمعقول بما لا يؤدي إلى السرعة التي تضيع العمل وإنما يكون ذلك وفق العرف والمعتاد بما لا يعرقل العمل، وبما لا يؤخر المعاملات أو يجعلها تتراكم. والله تعالى أعلم.

### ٢ - ما قولكم للموظف الذي يلتزم بساعات الحضور والانصراف ولكنه يهدر وقت العمل في تنفيذ أعماله الشخصية؟

ليس المقصود أن ينضبط الموظف في وقت دخوله وخروجه فقط، فالأجهزة التي وُضعت لذلك إنما هي من أجل الضبط، ومن أجل حفز الموظفين إلى الالتزام بالوقت، ولكن ذلك لا يُغني عن التزام الموظف بشروط وقواعد العمل ما بين وقت الدخول ووقت

الخروج، فما نشاهده من بعض الموظفين من حرصه على أن يحضر في الوقت، ويوقع أو يسجل دخوله ثم بعد ذلك يخرج من المؤسسة أو يقضي الوقت في الأكل والشرب أو الحديث الجانبي، ثم يحرص على أن يُوقع في الخروج، إنما هي ظاهرة سلبية لا بد أن نتخلص منها جميعاً، فالاستراحات تكون عندما يشعر الموظف بضغط العمل، أو بحاجته إلى الراحة القصيرة، فيرتاح بالقدر الذي يجدد معه النشاط ويدفعه إلى مزيد من الإنجاز، لكن إن كان قادراً على العمل وهناك حاجة للعمل فالأصل أن يلتزم به ويقوم به، فإن أنجز عمله ووجد وقت فراغ فلا يمنع أن يقضيه فيما هو نافع وصالح، كأن يستغله مثلاً في قراءة القرآن أو بذكر الله أو بقراءة كتاب أو بتعلم بعض المهارات أو بمساعدة بقية زملاءه، ولا يقضيه في الصمت أو في الحديث أو في اللغو، لكن لا يغفل أن الأولوية لعمله الذي أوكل إليه وأمر بإنجازه، فهو المطلوب منه في المقام الأول. والله تعالى أعلم.

### ٣- يكلف الموظف بأعمال ميدانية خارج مقر العمل؛ لكنه يخصص وقتاً طويلاً لإنجاز أعمال شخصية، فهل يحق له ذلك؟

الموظف لا بد أن يهتم في المقام الأول في هذه الحالة بالعمل الخارجي الذي أوكل إليه، ويقضي الوقت فيه ولا يقضيه في الأعمال الثانوية، إلا بالقدر الذي يحتاجه لبعض الراحة أو بعض الأكل أو الصلاة، أو أصابه شيء من الإعياء ونحو ذلك، فإذا أنجز العمل فإنه يرجع للمؤسسة لأن رجوعه السريع قد يقلل من نفقات المؤسسة،

لأن بعض الموظفين قد يعتمد التأخير حتى يحصل على ليلة فيها مكافأة زائدة. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - هل يحق للموظف بعد أن ينجز كافة مهامه أن يخصص الوقت المتبقي لتقديم المبادرات والمقترحات أو من أجل تنمية مهاراته الوظيفية من خلال التعلم الذاتي؟

لا يمنع من ذلك ما دام قد أنجز عمله ووجد وقتاً إضافياً، ويبدأ بما يعود بالنفع والخير على المؤسسة في المقام الأول، فإذا وجد فرصة انتقل لتطوير نفسه أو لتعلم مهارة جديدة أو لتقديم مبادرات أو لمساعدة إخوانه، أو بالتفكير في مقترحات أو نحو ذلك، وهذا مما يدعى ويحث ويرغب فيه بقوة، وإن لم يجد شيئاً يستطيع أن يفعله فيما يتعلق بالعمل، فأيضاً لا يضيع وقته وإنما يصرف الوقت في أعمال نافعة أخرى ولو لم تكن متعلقة بالعمل. والله تعالى أعلم.

#### ٥ - ما واجب المسؤول الذي يلاحظ عدم كفاءة في استغلال وقت العمل من قبل موظف معين؟

المسؤول راع، يقول الرسول صل الله عليه وسلم: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»، فالمسؤول مسؤول عنهم تحت رعايته أو هو مكلف بالإشراف عليهم أو متابعة عمله، وما سمي مسؤولاً إلا لهذه المسؤولية التي أسندت إليه، لذلك لا بد أن يتابع سير العمل، وأن يراجع التقارير التي ترفع إليه وأن يقارن بين إنتاج المؤسسة في

الفترة الماضية والفترة الآنية، حتى يعلم الخلل ويتنبه للتقصير، ولا بد أن يلاحظ الموظفين جميعاً، لا يقتصر على الجلوس في الكرسي وعلى ما يرفع له من تقرير، بل ينبغي أن ينزل في الميدان وأن يجلس مع الموظفين، فإنهم يرتاحون عندما يشاهدون المسؤول بنفسه يأتي إلى مكاتبهم ويشجعهم وهذا يعطيهم دفعة معنوية قوية، فلذلك لا بد أن يبذل المسؤول أقصى ما يستطيع بذله من أجل تبرئة الذمة، وأداء الأمانة وتطوير المؤسسة وإيجاد بيئة عمل صالحة. والله تعالى أعلم.



## الرشوة

١ - هل ما يقدم للموظف من هدايا من الأفراد أو المؤسسات يعتبر من قبيل الرشوة، على الرغم من أن البعض يسميها هدية أو بمسميات أخرى؟

لا عبرة بالمسميات، وإنما العبرة بالواقع وبحقيقة المعاملة، فإن كانت تنطبق فيها شروط وصفات الرشوة فهي رشوة، ولو اختلق لها اسم آخر ولو كان ذلك الاسم حسناً وجميلاً، فليس العبرة بالأسماء وإنما العبرة بالحقائق. وكل هدية تُعطى للموظف لولا عمله لما أُعطيت له، وقُدِّمت له من شخص لم يعتد على التهادي معه، فهي من قبيل الرشوة لأن الهدية تؤثر على المُهدى ولو لم يُرد أن يتأثر من حيث يشعر ومن حيث لا يشعر، فعلى الموظف أن يسد هذا الباب على نفسه ولا يقبل أي نوع من الهدايا. والله تعالى أعلم.

٢ - لماذا شدد الإسلام على تحريم الرشوة، ولعن الراشي والمرتشي؟

ثبت عن الرسول صل الله عليه وسلم أنه قال: «لعن الله الراشي والمرتشي» وقد شدد الإسلام هذا التشديد نظراً لخطورة الرشوة، ولأثرها العظيم؛ لأنها تُفسد الذمم والأخلاق وتُفسد الأعمال، وينتج

عنها فساد مستشر فتضيع الحقوق وتتعطل المعاملات، ويضطر الناس إلى دفع ما لا يريدون أن يدفعونه، ومن أراد أن يعرف أثر الرشوة فلينظر إلى الدول التي استشرت فيها الرشوة، سيرى بأم عينيه الفساد العظيم المترتب على ذلك. والله تعالى أعلم.

### ٣- ماهي الطرق والأساليب التي علينا أن نسلکها لتخلص ونتجنب الرشوة؟

علينا أن نراقب الله عَزَّوَجَلَّ، وأن نسأل أنفسنا في المال من أين اكتسبناه وفيما أنفقناه، وعلينا أن نراقب الله عَزَّوَجَلَّ في السراء والضراء، ونعلم أن هذه الدنيا فانية، كم سيعمر فيها الإنسان؟ وما فائدة أن ينال الإنسان الملايين أو الآلاف المؤلفة بطريق حرام ثم يموت ويتركها لمن بعده وهو يُسأل عنها في قبره، فتقوية الوازع الإيماني والوازع الأخلاقي والشعور بالمسؤولية وبأهمية الوطن ومكتسباته وثرواته هو الذي يدفع الإنسان إلى الامتناع عن الرشوة دفعًا أو أخذًا. والله تعالى أعلم.

### ٤- إذا علم موظف عن واقعة رشوة في العمل مقابل إنجاز معاملة بشكل غير قانوني، فكيف يتصرف إزاء ذلك؟

هذا الفعل الذي شاهده يعد منكراً، والمنكر لا بد أن يغيره قدر استطاعته؛ فيغيره بيده إن كانت له قدرة واستطاعة وسلطة، وإن لم يستطع فبلسانه بالنصح للراشي والمرتشي وبإبلاغ الجهات المسؤولة

لتنفذ الإجراءات اللازمة، وإن لم يستطع ذلك فالإنكار القلبي أضعف الإيمان كما ثبت في الحديث عن الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، ولا يلجأ الإنسان إلى أضعف الإيمان إلا عند تحقق العجز عن النطق والكلام وإبلاغ المسؤولين ليمنع هذا الشر. والله تعالى أعلم.

#### ٥ - هل يحق للمراجع أن يعرض هدية للموظف مقابل إنجاز معاملته قبل معاملات الآخرين؟

الرشوة ملعون فيها الراشي والمرتشي، فكما لا يجوز للمرتشي أن يأخذها، لا يجوز للراشي أن يدفعها، بل الراشي هو البادئ أحياناً، فينال الإثم العظيم. إنما على الإنسان أن يتقي الله وأن يسلك الطرق القانونية التي توصله إلى حقه، وعلى المسؤولين أن يتقوا الله وأن يسهلوا الإجراءات، وأن تكون هنالك شفافية تامة حتى لا تحدث الإنسان نفسه أن يلجأ إلى الرشوة ونحوها. والله تعالى أعلم.



## إساءة استخدام أدوات العمل

١ - إذا أُعطي موظف سيارة من العمل لإنجاز مهام محددة، ولكنه استخدمها لأغراضه الشخصية بدون علم أو موافقة جهة عمله، فهل يؤثم على ذلك؟

هو مؤتمن على هذه السيارة، وعليه أن يستعملها بالقدر الذي يُسمح له به، ولا يجوز له أن يستعملها بشكل مكثف وواضح في مصالحه الشخصية؛ لأنه بذلك يستهلك جزءاً من المال العام ويأخذ منفعة لا تحل له، إلا الشيء اليسير القليل الذي لا قيمة له أو قيمته حقيرة فيُتساهل فيه، أما جهة العمل فلا يحق لها أن تسمح له أن يستعمل المال العام في المصالح الشخصية إلا بالقدر الذي يسمح به النظام، ولا يحل للمسؤولين على المال العام أن يتجاوزوا صلاحياتهم ويتوسعوا في الإذن، وإنما يكون الإذن بقدر ما هو مسموح لهم. والله تعالى أعلم.

٢ - ما قولكم فيمن أكثر استخدام هاتف العمل لإجراء مكالمات شخصية؟

هاتف العمل إنما وُفِّر للموظف ليكون معيَّناً له على القيام بالمهام التي أسندت إليه، لذا فإن استعماله في مصالحه الشخصية يستهلك

جزءاً من الخدمة وسيؤدي إلى رفع فاتورة الاتصال مثلاً، وإلى تعطيل خدمة الهاتف، ولذلك لا يستعمل الهاتف للمصالح الخاصة إلا بقدر ما يسمح به النظام، أما ما زاد على ذلك فلا بد أن يتحفظ وأن يتحرز حتى لا يكون من المسيئين إلى المال العام. والله تعالى أعلم.

**٣- ما قولكم فيمن يعتمد استخدام أدوات العمل لأغراضه الشخصية، بحجة أنه سيقوم لاحقاً بتعويض الجهة ببقائه في العمل أكثر من عدد ساعات العمل الرسمية؟**

لا يجوز له ذلك؛ لأن هذا من باب الدخول في الحرام ثم يسعى إلى التوبة والتصحيح، ولا يدري إذا دخل إلى الحرام هل سيوفق إلى التوبة، وهل سيمكن من تعويض ذلك، وهذا التعويض إنما يلجأ إليه من وقع في الماضي وجاء يسأل، وربما في بعض الصور يقال له عوّض العمل بساعات إضافية إن كان النظام يسمح بذلك ووفق موافقات معينة، لكن أن يسمح الإنسان لنفسه ابتداءً أن يفعل ذلك بحجة أنه سيعوض ذلك في ساعات أخرى فهذا لا يجوز له، وهذا من المخالفة الصريحة. والله تعالى أعلم.

**٤- قد يستخدم البعض الطابعة الخاصة بالعمل لاستخراج الكتب والتقارير الخاصة بأبنائه، فهل يعتبر سلوكه صحيحاً؟**

هذه الآلات والأجهزة إنما وفرت للموظف ليستعين بها في القيام بعمله الموكّل إليه، فإذا وظفها توظيفاً ظاهراً لمصالحه الشخصية

ويستهلك ما يستهلك من الأوراق أو الحبر أو يؤخر معاملات بسبب ذلك فهذا لا يجوز له وهذا من إساءة الاستعمال، أما تقديم المساعدة للمراجعين بتصوير بطاقتهم الشخصية، أو ورقة يحتاجون إليها فهذا من التعاون مع الناس ومما جرى العرف به ومما يتسامح فيه. والله تعالى أعلم.



## حماية المال العام مسؤولية الجميع

### ١ - كيف يمكن للموظف بشكل خاص والفرد في المجتمع بشكل عام المساهمة في حماية المال العام؟

المال العام فيه حقوق لجميع أطراف المجتمع، ومن المجتمع الضعيف والفقير واليتيم والعاجز، فلا بد أن نشعر جميعاً بالمسؤولية، وأن نحافظ محافظة تامة على المال العام وأن نبتعد عن كل صور الاعتداء عليه أو التفريط أو الإهمال أو التقصير وهذه مسؤولية الجميع، ولا بد أن يوجد هذا الحس الإيماني في نفوس كل واحد منا سواء كان موظفاً أم مسؤولاً أم مواطناً لا علاقة له بذلك العمل؛ لأن المال العام يتعلق به الجميع وفيه حق للجميع، فالمحافظة عليه يضمن السلامة والخير والبركة لنا وللأجيال القادمة بإذن الله تعالى. والله تعالى أعلم.

### ٢ - هل يؤثر الإنسان بحرصه على عدم نيل شيء من المال العام بطريق غير مستحق؟

نعم؛ لأنه عندما يفعل ذلك يقوم بواجب أو ما هو قريب من الواجب، وهي مسؤولية عظيمة وعمل له قدر وشأن عند الله، فلذلك

يؤجر الإنسان عليه أجرًا عظيمًا إذا صدق في فعله وأخلص في عمله لله، وفي المقابل فإن الذي يقصر أو يضيع أو يسهل طرق الاعتداء على المال العام، فإنه يتحمل ذنبًا عظيمًا وتلزمه تبعات كثيرة شرعية وقانونية في هذا المجال، ولذلك لا بد أن نحاسب الأمر بالعرف والنهي عن المنكر والإصلاح ومحاربة الفساد بكل صوره وفق النظام والقواعد التي تحفظ حق الجميع وحق الدولة ولا تؤدي إلى فوضى. والله تعالى أعلم.

٣- قد يتبادر إلى ذهن البعض أن له حق التكبس بطرق ملتوية من المال العام بحجة أنه مال الجميع، فهل هذا المفهوم صحيح؟

هذا مفهوم خاطئ ولا حقيقة له ولا دليل، بل الأدلة الشرعية تدل على خلاف ذلك، فكون المال العام حق للجميع لا يعني أنه يجوز لكل واحد أن يأخذ منه ما شاء سواء بحق أو بغير حق، والمال العام لا بد أن يحمى وأن يحافظ عليه وأن يراقب كل واحد منا فيه نفسه فلا يأخذ إلا حقه المشروع ولا يرضى بكل صورة من صور الفساد ولا يسوغ لنفسه الوقوع في الفساد ولو رأى غيره يقع فيه، وإنما يسعى إلى الإصلاح وإلى القضاء على الفساد وإلى تحقيق العدالة والشفافية والمساواة. والله تعالى أعلم.

٤- ما واجب الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني نحو نشر قيم النزاهة تجاه المال العام؟

المحافظة على المال العام مسؤولية الجميع ولا بد أن يتكاتف وأن يتعاون الجميع من أجل تحقيق ذلك، فالمؤسسات على اختلاف أطرافها وتنوع أفعالها، مسؤولية عن نشر الوعي والثقافة والحس الديني قبل ذلك في نفوس جميع أفراد الشعب، فالعلماء والوعاظ ووسائل الإعلام وطرق التثقيف الأخرى كلها عليها أن تسهم بقدر ما تستطيع في المحافظة على المال العام ولا تكل ولا تمل في القيام بهذا العمل. والله تعالى أعلم.

#### ٥- أيهما أكثر خطورة وصعوبة في إبراء الذمة، المال الخاص أم المال العام؟

المال العام أشد لأنه تتعلق به حقوق كثيرة ولطوائف كثيرة من المجتمع، والخلاص منه قد يكون فيه شيء من الصعوبة وإن كان ممكناً بحمد الله عَزَّجَلَّ، بخلاف المال الخاص. والمال الخاص أيضاً لا يجوز الاعتداء عليه، وقد ثبتت الأدلة الشرعية على حرمة الاعتداء على المال الخاص والمال العام، فكلاهما له حرمة وحدود لا يجوز أن تتعدى ولا يجوز أن يتساهل فيها، إلا أن المال العام أحق بالمراعاة والمراقبة وبالخوف عند التعامل معه أو الأخذ منه. والله تعالى أعلم.



## الأخلاق الوظيفية

### ١ - ما أبرز القيم الإسلامية اللازمة عند القيام بالواجبات الوظيفية؟

قيمتنا الإسلامية التي جاءنا بها قرآن ربنا وسنة نبينا، وجاءنا بها هذا الدين العظيم، كلها تحث وتصب في مصب قيام كل واحد منا بعمله على أتم وجه وأكمله، فمن قيمنا الإسلامية الصدق والأمانة والإخلاص والجد والاجتهاد والمثابرة ومراعاة العهود والوعود، فكل هذه قيم، وهناك قيم أخرى كثيرة يستطيع الإنسان أن يأخذها من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ، وهي بحمد الله متوفرة في نفوس أكثر المسلمين، وإنما يبقى أن نفعل هذه النعم وأن تكون حاضرة وأن نستذكرها ونذكر بها بعضنا. والله تعالى أعلم.

### ٢ - كيف يحسن الموظف أسلوبه في تعامله مع المراجعين؟

يؤمر الموظف أن ينظر إلى المراجعين كما ينظر إلى نفسه، فيجعل نفسه في موقع المراجع، فما يحبه لنفسه في تلك الحالة يتعامل به في هذه الحالة مع الموظفين ومع المراجعين، فإن كان لا يحب أن يؤخر موضوعه فلا يؤخر مواضيع الناس، وإن كان لا يحب أن ينظر عليه

أحد بنظرة عبس أو غضب، فلا ينظر بتلك النظرة إلى غيره، وإن كان لا يحب أن يعامله أحد بالكذب أو بالغش فلا يتعامل مع غيره بذلك، والميزان بينه الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ في قوله: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» فما تحبه لنفسك من خير فعليك أن تحبه لغيرك وما تكره لنفسك من سوء تكرهه لغيرك. والله تعالى أعلم.

٣- هل تعد المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أخلاقيات المهنة؟ وما رأيكم فيمن يقدمها للأشخاص غير المخولين بالاطلاع عليها؟

المحافظة على أسرار العمل والمعلومات التي لا يُسمح للموظف بإفشائها أو إخراجها أمانة، فهي من أخلاقيات العمل، فمن أفشاها فقد وقع في الخيانة، فكل ما أمر أن يكون سرًّا فإنه يلتزم بذلك ما دام في ذلك مصلحة عامة متوخاة من هذا الأمر، ولا يجوز له أن يقدمها إلى غيره، فإن قدمها إلى غيره أو سربها فإنه يكون قد وقع في مخالفة شرعية عليه أن يتوب إلى الله تعالى منها، ووقع أيضًا في مخالفة قانونية وعليه أن يتحمل الآثار المترتبة على قيامه بهذا العمل. والله تعالى أعلم.

٤- هل يؤثم المسؤول المتصف بالحدة والشدة المفرطة في التعامل مع موظفيه إن أدى ذلك إلى قلة إنتاجيتهم أو استقالتهم من وظائفهم؟

يقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» فالمسؤول يُسأل عنهم تحت سلطته، وعنهم وُكِّل بالإشراف عليهم، فعليه أن يعاملهم بالاحترام والتقدير والتشجيع والتحفيز، وأن يسعى إلى تقويمهم وأن يسعى إلى رفع سمعة المؤسسة وإلى قوة إنتاجها، بما لا يترتب عليه ضرر على طرف من الأطراف، وإذا تعامل مع الموظفين بقسوة أو شدة أو حدة وأدى ذلك إلى ضرر نفسي بهم أو إلى فقدانهم لعملهم أو إلى قلة الإنتاج، فإنه يكون آثمًا بهذا الفعل، ويكون مسؤولًا عن الآثار المترتبة على قيامه بذلك، فلا بد أن يتنبه المسؤول لهذا كله وأن يكون نموذجًا حسنًا وقُدوةً لبقية الموظفين. والله تعالى أعلم.

#### ٥- ما رأيكم في حصول موظف معين على تقييم أكثر من مستوى إنتاجيته بسبب صداقة أو معرفة بينه وبين مسؤوله؟

هذه التقديرات العشوائية وهذه المحاباة هي التي تؤدي إلى الفساد الإداري والمالي بعد ذلك، أما إذا وُجدت الشفافية والدقة والمعايير التي تحفظ لكل واحد حقه وسارت الأمور بوضوح؛ فإن ذلك سيدفع الموظفين إلى قوة الإنتاج وإلى التنافس فيما بينهم، وسينال كل موظف حقه عند ذلك، ولهذا لا بد أن تكون هنالك مصداقية وشفافية ووضوح ومعايير دقيقة وأن يُعامل بها مع الجميع من غير محاباة ولا استثناء، وبذلك تنضبط الأعمال وتُسَير وتُستنفذ الطاقات فيما ينفع وفيما يعود في الخير على المجتمع كله. والله تعالى أعلم.



## المحافظة على أسرار الوظيفة

### ١ - هل إخفاء التجاوزات وعدم الإبلاغ عنها يعدّ من المحافظة على أسرار الوظيفة؟

كلا، فالمحافظة على أسرار الوظيفة يعني ألا يُخرج شيئاً مما تختص به المؤسسة إلى خارج أسوارها، ولا يُخرج شيئاً مما يحدث فيها إلا ما يسمح به ولا ضرر ولا ضير في إخراجه، هذا هو المقصود بالمحافظة على أسرار المؤسسة، وهذا لا يعني غض الطرف أو التساهل في معالجة التجاوزات والمخالفات ولكن لا تُخرج إلى خارج المؤسسة إلا في حالات الضرورة فإذا وقع خلل أو تجاوز في مؤسسة ما فينبغي أن تُصلح في حدود المؤسسة، لأننا نريد الإصلاح ولا نريد الفضيحة لأحد لكن مع تكرار التجاوزات وإصرار الإنسان عليها أو مع وجود المخالفات الجسيمة؛ قد يحتاج المسؤول إلى رفع ذلك إلى جهة أخرى ويكون ذلك وفق النظام وبما يحقق المصلحة ولا يرتب مفسدة كبيرة. والله تعالى أعلم.

٢- ما حكم قيام الموظف بتصوير بعض مستندات العمل أو المعلومات السرية لبعض أصحابه أو أهله لسبب أو لآخر مع تنبيههم بعدم نشرها كونها من أسرار العمل؟

هذا الموظف يعد مفشيًا لأسرار المهنة ووقع في الخيانة، ولا يعفيه من المسؤولية أن يقول لأهله احتفظوا بها لأنفسكم؛ لأنه قد أخرجها ولا يوجد ضمان أن أولئك سيلتزمون بالسرية، لذلك كل ما طلب من الموظف أن يُبقيه في إطار المؤسسة فليس له أن يخرجها. أما إذا كان ذلك الأمر من قبيل الإفساد ومن قبيل مخالفة النظام فلا يتكتم على الخطأ بل يسعى إلى إصلاحه، وهذا لا يعد من إفشاء الأسرار؛ لأن السكوت عنه يؤدي إلى الخلل والفساد. والله تعالى أعلم.

٣- ما قولكم فيمن يقوم بإبلاغ أقربائه بقيام مؤسسته بدراسة تنفيذ بعض القرارات وذلك للاستفادة من هذا القرار قبل صدوره؟

ما مُنع الموظف من إخراجه أو كان مقتضى العمل والمهنية ألا يخرجها فعليه ألا يخرجها، ويلتزم بالقواعد التي تنظم سير العمل، ولا ينظر لمصالح شخصية، ولا يحابي أحدًا على حساب آخر، فكما لأصدقائه وأقاربه الحق في التنافس؛ فهناك حق للآخرين، فذلك لا بد أن نحذر ولا نخرج الأسرار ولا نسرب شيئًا إلا وفق ما هو مسموح به وفق القواعد والمهنية المتبعة في العمل. والله تعالى أعلم.

٤- قد يطلع الموظف بحكم عمله على بعض خصوصيات المتعاملين كممتلكاتهم وأرصدتهم؛ فهل يحق له التحدث عنها ولو بشكل محدود وإطار ضيق؟

أسرار المؤسسة تبقى في المؤسسة، وخصوصيات المتعاملين وما يتعلق بحساباتهم الشخصية وممتلكاتهم لا يصح له أن يخرجها إلا برضاها ووفق ما يحقق المصلحة، ولا يتحدث بها مع أحد إلا مع المسؤولين أو مع الجهات الرقابية عند الحاجة إلى ذلك، وبما يخدم المصلحة، أما أن يفعل شيئاً يعود بالضرر على بعض الناس ويطلق لسانه العنان ولا يفكر في العواقب؛ فهذا خطأ وكما هو لا يحب أن تُفشى أسرارها أو أن يتدخل أحد في خصوصياته؛ فعليه أن يُعامل الناس بالمثل لأن النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه». والله تعالى أعلم.



## التعدي على المال العام

١ - إذا وقع في يد موظف شيء من المال العام وأراد إبراء ذمته فهل يعيد مقدار المبلغ المأخوذ فقط، أم يضيف إليه الفوائد في حال استثماره؟

المال العام له حرمة كبيرة تفوق حرمة المال الخاص؛ لأن التخلص من المال الخاص أسهل من التخلص من المال العام لتعلق حقوق الأمة بالمال العام، فلذلك على الإنسان أن يحذر كل الحذر من أن تمتد يده إلى المال العام وأن يحاسب نفسه في ذلك، ومن وقع وأخذ شيئاً من المال العام بغير وجه حق فتجب عليه التوبة إلى الله عزَّجَلَّ، المستوفية لشروطها من ندم وإقلاع وعزم على عدم الرجوع مع التوبة، وأن يرد المال الذي أخذه، ومن باب الاحتياط والسلامة أن يرد ما ربحه من هذا المال أو على الأقل جزءاً منه بما يبرء ذمته وما يحقق المصلحة العامة. والله تعالى أعلم.

٢ - هل يجوز للموظف أن يحصل على منفعة أو خدمة معينة عن طريق استغلال ثغرة في الإجراءات أو النظام الإلكتروني الخاص بتلك المنفعة أو الخدمة؟

لا يجوز للموظف أن يوظف القوانين وأن يتتبع الثغرات لأجل مصلحة شخصية، بما لا يسمح به القانون من حيث الأصل ومن حيث القاعدة العامة، بمعنى أنه لا يستغل المنصب أو الوظيفة في تحقيق مصالح شخصية بخلاف ما هو مسموح لعموم الناس في تلك الخدمة. ولا شك أن العاملين في الوزارات أو في المؤسسات أو في المصالح العامة والخاصة يطلعون على القوانين والأنظمة وقد يطلعون على بعض الثغرات أو النقص أو عدم الوضوح في بعض القرارات، فيسعون إلى الدخول من خلالها لتحقيق مصالح شخصية، في حين أن النظام لا يسمح لهم بذلك ولو علم بهذا لوجهت إليهم قضية أو حوسبوا ولكنهم يحرصون على السلوك في هذا المسلك غير الصحيح وغير الواضح، فهذا لا يحق لهم، وإنما يحق لهم ما يحق لغيرهم، وينزلون أنفسهم منزلة بقية الناس في تلك الخدمة، وإذا كان الموظف عنده امتيازات معينة أو شيء من هذا القبيل فإنه يأخذ بقدر تلك الامتيازات ولا يزيد على ذلك. والنفس طماعة ولا تشبع، وكما قال النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «لا يملأ جوف ابن آدم إلا التراب، لو كان له واد من ذهب لأراد أن يكون له واديان، ولو كان له واديان لأراد أن يكون له ثلاثة»، فإذا لم يوجد لدى الإنسان رقابة لله عَزَّوَجَلَّ، وحرص على عدم الاستئثار بشيء أو الحصول على شيء لا يحق له، فإن النفس ستندفع في هذا المجال، والنفس من عاداتها أن تبحث للإنسان عن مخارج، وأن تستر عليه الطريق الصحيح، فتقول له مثلاً

كل الناس يفعلون ذلك، أو هذا لا بأس فيه أو هذه ستكون مصلحة لك ولأولادك أو نحو ذلك مما تدغدغ به النفس مشاعر هذا الإنسان حتى ينطلق في المنطلق الخاطيء، لذا فإن الموظف مؤتمن، وعليه أن يكون دقيقاً وإذا وجد من الثغرات ما يمكن أن يُستغل فعليه أن يسعى إلى تصحيحه وإلى إبلاغ المسؤولين حتى تتقن القوانين والأنظمة بما يحفظ حقوق الجميع وبما يمنع التلاعب أو التسرب أو استغلال مثل هذه الخدمات في مصالح شخصية. والله تعالى أعلم.

### ٣- هل يؤثم الموظف شرعاً إذا قام بتسهيل عملية الاستيلاء على شيء من المال العام حتى ولو لم يحصل على جزء منه؟

نعم، هو آثم لأنه من باب التعاون على الإثم والعدوان، يقول الله عَزَّوَجَلَّ ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: ٢] وقد لعن رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أصحاب الكبراء ولعن من يتعاون معهم، كما قال ذلك في الخمر والربا والوشم والنمص ونحو ذلك من المحرمات، والقاعدة الشرعية تقول إن الله عَزَّوَجَلَّ إذا حرم شيئاً حرم كل الطرق الموصلة إليه، والغاية في الإسلام لا تبرر الوسيلة، وحسب هذا الرجل أنه دل على الشر وساعد فيه واكتسب من الإثم من غير أن ينال شيئاً من هذا المال، ولو نال لكان سحتاً عليه، ولذلك لا يجوز التعاون بأي صورة من أنواع التعاون في الاستيلاء على المال العام، ومن اطلع على شيء من ذلك فعليه أن ينصح الشخص فإن ارتدع وإلا بلغ عليه الجهات المسؤولة. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - ما واجب الموظف تجاه المال العام الذي يكون تحت تصرفه؟

الموظف مؤتمن على المال العام، فالمال في يده أمانة، ومن ضيع الأمانة فهو خائن، وهذه من صفات أهل النفاق وليس من صفات أهل الإيمان، فالمؤمن لا يكون خائناً، وإنما يكون أميناً، ولذلك من وُضع في يده شيء من المال العام فعليه أن يشعر بالمسؤولية التامة، وبثقل هذه المسؤولية وأن يتنبه لكل نفقة ينفقها من هذا المال، فلا ينفقها فيما يخالف النظام أو عموم القاعدة ولا فيما حرم الله عَزَّجَلَّ، فيراعي الله عَزَّجَلَّ، ويراعي بعد ذلك الأنظمة والقانون المنظم لهذا الأمر، فإذا حدثته نفسه بسوء فعلية أن يتذكر أن المال أمانة في يده وأنه مسؤول عنه ومؤتمن فيه. والله تعالى أعلم.



## كفاءة استخدام الموارد المالية

١ - ماذا يجب على الموظف تجاه الموارد المالية التي وُضعت تحت إدارته؟

الموارد المالية العامة هي أمانة في يد كل مسؤول تقع تحت يده، فعليه أن يراقب الله تعالى في صرفها وأن يكون متحرزاً ولا يستجيب لحديث النفس وشبهاتها ولتزيين الشيطان والقرناء لينفقها في غير محلها، وإنما يتقيد بإنفاقها في الجائز المباح شرعاً وفق ما تنص عليه القوانين والأنظمة التي تنظم هذا الأمر. وهذا المال تتعلق به حقوق الأمة بكاملها وليس حقاً فردياً لشخص يمكن أن يسامح عنه ويمكن أن يعتذر إليه لاحقاً. والله تعالى أعلم.

٢ - هل يؤثم الموظف إذا علم عن تجاوزات في استخدام الموارد المالية للمؤسسة ولم يبلغ عنها؟

نعم، من علم بوجود فساد إداري أو مالي فعليه أن ينكره، ولا يقول إنه لن يستجاب لي أو لا فائدة، بل عليه أن يؤدي أمانته وأن يبرئ ساحته، فينصح أولاً من وقع في هذا الفساد، فإن رجع فذلك المراد،

وإن أصرّ عليه أو تكرر منه ذلك فلا بد أن يبلغ الجهات المسؤولة، وعلى الجهات المسؤولة أن تأخذ هذا البلاغ مأخذ الجد، وأن تقوم بما يجب عليها تجاه هذا الفعل. والله تعالى أعلم.

٣- قد يتساهل الموظف المعني بالتفتيش على المشاريع فيؤدي ذلك إلى إهدار مبالغ إضافية في أعمال الصيانة تتحملها المؤسسة لاحقاً، فهل ذلك من قبيل التضييع في الأمانة؟

نعم، إذا وجد منه إهمال وتقصير أو تفريط، فأدى ذلك إلى خلل وترتب على هذا الخلل دفع أموال كبيرة في الصيانة، فإنه مسؤول عن ذلك، ولا يبعد أن يلزمه الضمان في ذلك، فعلى من وكل إليه أمر الصيانة أن يعرف ما المراد بها ويعرف أوقاتها وطرق تنفيذها حتى لا يقع في هذا الخلل. والله تعالى أعلم.

٤- ما رأيكم في الموظف الذي يحرص على الموارد المالية للمؤسسة كما يحرص على ماله الشخصي، فيحافظ عليها ويعمل على إدارتها بشكل سليم؟

هذا الرجل يعتبر رجلاً أميناً قائماً بالواجب عليه، وهو مبرئ لذمته، ومخفف عن نفسه من المسؤولية، فإذا نظرنا إلى المال العام كنظرتنا إلى أموالنا الخاصة، وكما لا نحب أن يُعتدى على أموالنا الخاصة لا نعتدي على المال العام، فإن ذلك سيؤدي إلى الضبط وإلى عدم إهدار المال العام، وذلك هو المراد. والله تعالى أعلم.

٥ - هل يجوز للموظف تزكية التعامل مع شركة معينة يمتلكها أحد معارفه رغم علمه بعدم كفاءتها أو قدرتها على إنجاز الأعمال بشكل جيد؟

التزكية شهادة، والله تعالى أمرنا أن نشهد بالحق وأن نقول الصدق وأن نكون عادلين مع البعيد والقريب والحبيب والبغض، فلا يصح لك أن تزكي أو أن ترشح أو أن تختار شركة وأنت تعلم عدم كفاءتها أو تعلم أنها لا تستحق أن يُسند إليها العمل بل لا بد أن يسند العمل إلى الشركة التي تنطبق عليها المعايير من غير مراعاة لقرب ولا بعد. والله تعالى أعلم.



## سوء استغلال السلطة

### ١ - ما مسؤولية الموظف تجاه استعمال السلطة الممنوحة له؟

الموظف لم يعطَ هذه السلطة ليتعسف في استعمال الحق أو ليطلم عباد الله، أو ليوظفها في صالحه الشخصي، وإنما أعطي هذه السلطة اختباراً وامتحاناً وتقديرًا لجهوده، وذلك من باب حسن الظن ومن باب الثقة التي أعطتها له الحكومة، فعليه أن يكون أهلاً لهذه الثقة، وأن يحرص على الإتيان والأداء، ولا يتعمد الخطأ أو التقصير أو سوء استعمال للسلطة لأنه مؤتمن، والسلطة تدور ولن تبقى في يده، فعليه أن يتقي الله تعالى في فعله وفي عمله وفيما أوكل به. والله تعالى أعلم.

### ٢ - قد يُهمل بعض المسؤولين بعض الموظفين فلا يسندون إليهم أعمالاً فيترتب عليه تعطيل هذا المورد البشري، فماذا يجب على المسؤول بشأن المساواة في توزيع الأعمال على الموظفين؟

على المسؤول أن ينظر إلى الموظفين نظرة واحدة، لا يمايز بينهم إلا بقدر تميزهم في عملهم، فلا يحابي أحداً على أحد، ولا

يجامل شخصاً على حساب آخر، ويوازن بين إسناد الأعمال كل بقدر استطاعته واختصاصه بما يضمن سير العمل وإتمامه على أكمل وجه وأحسنه، وبذلك يكون المسؤول قائماً بما عليه. والله تعالى أعلم.

### ٣- ما قولكم فيمن يستفيد من سلطته للحصول على ميزات أو القيام بتقديم أو تأخير معاملات المراجعين؟

من أسند إليه سلطة فليس له أن يستغل هذه السلطة في تحقيق مآرب شخصية أو للغير لا يسمح له بها، وكذلك لا يصح له أن يقدم نفسه على غيره، فيؤخر معاملات الآخرين ويقدم معاملاته أو معاملات من يحب أو من هو قريب منه، بل عليه أن يلتزم بالنظام والقواعد والمعايير العامة التي تنظم العمل، فينجزها وفق هذه المعايير من غير محاباة أو مجاملة أو استغلال شخصي أو تقصير في حق الآخرين. والله تعالى أعلم.

### ٤- هل يجب على الموظف النصيح إذا لاحظ من زميله إساءة في استعمال الصلاحيات الممنوحة له؟

يقول الله عز وجل: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ [التوبة: ٧١] ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «الدين النصيحة» قلنا لمن يا رسول الله؟ قال: «لله ولرسوله ولكتابه ولأئمة المسلمين وعامتهم» فالنصيحة واجبة، فمن رأى منكراً أو خطأ أو زلة أو تقصيراً من أحد الموظفين فيؤمر

أن ينصحه وأن يوجه إليه النصيحة بأسلوب حكيم حسن، لأنه يقصد تغيير المنكر ولا يقصد التعنيف أو الفضيحة لغيره، فينصحه ويكشف له خطورة هذا الأمر ويحثه على الأمانة والصدق والالتزام بالمعايير التي تنظم العمل، فإن أصر على الخلاف والمعاندة والوقوع في المخالفات؛ فهنا يرفع أمره إلى المسؤول الذي يستطيع أن يمنعه بقوة النظام والقانون، إلا أن يرتدع بالمراقبة لله عَزَّوَجَلَّ. والله تعالى أعلم.



## تربية النشء على قيم النزاهة

١ - أين تُغرس قيم النزاهة في النشء؟ في المدرسة فقط أم يتعداه إلى المجتمع والمساجد وغيرها؟

يقول الشاعر:

وينشأ ناشئ الفتيان منا      على ما كان عوده أبوه  
وما دان الفتى بحجبي      ولكن يعوده التدين أقربوه

فلا بد أن نعود الأولاد والناشئة على النزاهة والعفة والأمانة والصدق، وقبل ذلك على مراقبة الله عزَّجَلَّ، ولا بد أن يقوم الآباء والأمهات والمربون بدورهم في توعية الناشئة بقيمة المال العام، وبأثر المحافظة عليه، وأثر الاعتداء عليه، فيشب الشباب وينشأ الناشئة وهم يسمعون هذا الكلام ويتكرر عليهم كل بحسب قدرته وفهمه والسن الذي وصل إليه، وهي من المسؤوليات الكبيرة على المدرسة فلا بد أن توظف برامجها وأنشطتها لأجل تربية الناشئة على النزاهة، كالصحافة أو الإذاعة المدرسية أو التوعية الصفية واستغلال الأمسيات والمناسبات؛ لأجل الحصول على أكبر قدر من الفهم والإتقان، إلا أن ذلك لا يقتصر على المدرسة فحسب، بل يتعداه

إلى البيت الذي له أثر ودور لا بد أن يقوم به، وإلى منبر الجمعة وكل المنابر الإعلامية، فلا بد أن نتعاون وأن نتساعد وأن نتكاتف، يقول الله عز وجل: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ۝٢﴾ [المائدة: ٢] . والله تعالى أعلم.

٢- ما قولكم في الأب الذي ينصح أبناءه بالالتزام بقيم النزاهة كالصدق والأمانة والإخلاص ولكنه لا يلتزم بها في تصرفاته ومعاملاته؟

يقول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٢﴾ [الصف: ٢]، ويقول عز وجل موبخاً بني إسرائيل: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ۝٤٤﴾ [البقرة: ٤٤] فالداعي إلى الخير لا بد أن يكون أول الملتزمين به، وقد قال الله عز وجل على لسان شعيب: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَضَكُمْ عَنْهُ﴾ [هود: ٨٨] بمعنى أن ما أنهاكم عنه لا أفعله من ورائكم، بل ما أنهاكم عنه أنهى نفسي عنه أولاً، فالأب هو قدوة للأولاد فلا بد أن يكون قدوة لهم بالقول والفعل، لكن ذلك لا يعني أنه إن قصر في شيء أن يسكت عن أولاده، بل يسعى إلى إصلاحهم، ومنعهم أن يقعوا فيما وقع فيه، وفي الوقت نفسه يعالج أمره ويسعى إلى التصحيح ولا يستسلم للفعل أو الخطأ الذي وقع فيه. والله تعالى أعلم.

٣- تعج وسائل التواصل الاجتماعي بأشخاص يقدمون محتويات تتفاوت في الإصلاح والفساد، وقد يتخذهم المراهقون قدوات؛ فما الأسس السليمة لاتخاذ القدوة وما دور الأسرة في هذا الجانب؟

هذه مشكلة مستعصية تحتاج إلى تكاتف وتعاون الجميع من أجل إصلاحها، فإن كثيراً من الناس الآن تعلقوا بشخصيات ومشاهير وسائل التواصل من غير تقييم لهذه الشخصية، ويغرمهم حسن منطقه أو كثرة المتابعين له أو شيء من هذا القبيل، من غير أن ينظروا إلى المحتوى، وإلى أحييته بهذه الشهرة، فلذلك علينا أن نزرع هذه المبادئ في طلابنا وأبنائنا بأن القدوة لا بد أن تتصف بصفات معينة، وإن أخل بها فلا يكون قدوة مهما كان مشهوراً، فقارون مشهور، وفرعون مشهور، وإبليس مشهور، ولكن لا يمكن أن نتخذهم قدوات، بل القدوة هو من يكون صادقاً ملتزماً بالقيم والأخلاق والدين ولا ييثر ولا ينشر إلا ما هو صالح ومفيد ونافع للمجتمع حينها يحق له أن يكون قدوة، وأن ندل أولادنا عليه وأن يشتهر وأن ننتفع بطرحه، وأن يوظف فيما يقود إلى الخير والصالح والنفع للجميع. والله تعالى أعلم.

٤- هل يأنم ولي الأمر الذي يلاحظ سلوكاً مخالفاً من ابنه تجاه المرافق العامة ولا يقوم بتوجيهه أو نصحه أو محاسبته؟

هذا من التقصير في الرعاية، والأب راع على أولاده والأم راعية على أولادها، وهم مسؤولون عنهم، فلذلك لا يسمح الأب ولا الأم

ابتداءً لأولادهم أن يعتدوا على المرافق العامة، بل يربونهم على المحافظة عليها وصيانتها، ورفض كل صور الاعتداء عليها، فإذا وقع خطأ أو خلل أو اعتداء أو تقصير من هؤلاء الأولاد في المال العام أو المرافق العامة، فلا بد أن يأخذ الأب بيده وأن ينصحه وأن يوجهه وأن يبين له خطأه وعاقبة فعله، ويطلب منه أن لا يكرر ذلك الفعل، مع إصلاح ما فسد، فإن تكرر ذلك الخطأ منه ولم يستجب إلى النصح، فلا بد أن ترتفع وتيرة النصح، وأن يستخدم معه أسلوباً فيه شيء من الغلظة أو النهر، بقدر ما يمنعه وما يصلحه، والمقصد أن ينشأ هؤلاء الأولاد على الأخلاق والقيم واحترام المال العام والخاص أيضاً. والله تعالى أعلم.



## العدالة الوظيفية

### ١ - ما أشكال وصور العدل بين الموظفين؟ وكيف يمكن للمسؤول تحقيقها؟

المسؤول مؤتمن على المؤسسة، فعليه أن يشعر بالمسؤولية وأن يعلم أنه مؤتمن، فلا يتصرف وفق هواه وإرادته أو مع شيء من المحاباة، وإنما ينظر إلى جميع الموظفين أنهم جزء من مجتمع المؤسسة، فتشيع بينهم لغة المودة والمحبة والتعاون والتناصح والتوجيه والتشجيع والتحفيز، وإنذار من تتكرر منه الأخطاء ثم عقوبته إن اقتضى الأمر، وينظر للموظفين نظرة واحدة، فلا يحابي أحداً على أحد لمصالح شخصية أو منافع فردية، وإنما يتقي الله تعالى ويراقب الله عزَّوجلَّ، ويحرص على أن يوجه كل موظف الاتجاه الصحيح. والله تعالى أعلم.

### ٢ - ما أثر حرص المسؤول على تحقيق العدالة الوظيفية بين الموظفين؟

لذلك آثار عظيمة منها أنه يجعل الجميع منتجاً في هذه المؤسسة، ويجعل كل موظف محباً لعمله ونشيطاً فيه وساعياً إلى تطويره، وهذا

يعود بالخير العميم على المؤسسة، ثم على الدولة، ثم على جميع المنتمين إلى هذا البلد، بخلاف إن لم تكن البيئة مناسبة للعمل وامتلات بالشحناء أو البغضاء أو التذمر أو المحاباة، فإن هذا يُضعف إنتاج الفرد ويصوّغ لضعيف النفس أن يعتدي على المال العام، مما يؤدي إلى قلة الإنتاج وضياع المال والفساد الإداري والمالي، وهذا سيعود بالضرر على جميع أفراد المجتمع. والله تعالى أعلم.

### ٣- كيف يمكن أن يتجنب المسؤول مصالحة الشخصية ويتحلى بالأمانة أثناء التقييم الوظيفي؟

يؤمر المسؤول بالتجرد من مصالحه الشخصية وعواطفه قدر المستطاع، وأن يقيّم الموظف ثم يعيد النظر، ويسأل نفسه هل دخلت محاباة أو شيء، ولا يرفع قلمه عن التقييم إلا بعد ما يطمئن إلى أنه اجتهد في التقييم الصحيح، فإن أخطأ في التقييم بعد الاجتهاد فهذا مغفور ومعفو عنه، ولكن عليه أن يحذر من التقصير والتعدي في التقييم. والله تعالى أعلم.

### ٤- قد يُعطى الموظف حوافز وامتيازات أكثر من زملائه وهو يدرك أنها محاباة من المسؤول وليست بناء على استحقاق؛ فهل يجوز له قبولها؟

لا يجوز له قبولها، ما دام يعلم أنه غير مستحق لها، وأنه قد وقعت محاباة أو ظلم على الآخرين لصالحه، فعليه ألا يقبلها وإنما يأخذ من

الحوافز ما هو مستحق له، وما لا يستحي من كشفه وإظهاره للناس وما لا يخشى مسؤولية من ورائه، فهذا الذي يأخذه والله تعالى أعلم.

٥ - ما قولكم فيمن يرى أن بيئة عمله لا تتحقق فيها العدالة الوظيفية، ولكنه يقرر أن يكتفي باحتساب الثواب من الله تعالى؟

كونه يحتسب الثواب من الله تعالى فهذا شيء عظيم، والله عزَّجَلَّ سيجازيه على نيته، والآخرة خير وأبقى، لكن ذلك لا يعني أن يكون سلبياً وأن يميل إلى الانزواء، وأن يقصر فيما يلزمه من النصح والتوجيه والسعي إلى التغيير، وينبغي ألا ييأس وأن يبذل قصارى جهده في الإصلاح، فإن استقصى الأمر وأدى كل ما يستطيع عليه؛ فقد أبرأ ذمته ويتحمل غيره المسؤولية. والله تعالى أعلم.



## الشائعات

### ١ - هل يؤثم الموظف الذي يروج الشائعات في المؤسسة؟

يدعونا الله عَزَّوَجَلَّ إلى التثبت وإلى التبين ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ آمَنُوا  
 إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا﴾ [الحجرات: ٦] حتى لا نقع في الإضرار  
 بغيرنا ثم نندم على ذلك؛ لأن الشائعات قد تؤدي إلى ضرر وخلل  
 في المؤسسة، وإلى شغل مؤسسات أخرى بنفي هذه الشائعات، وقد  
 يشغل المجتمع بقضايا لا أساس لها من الصحة، فتؤدي إلى سوء  
 الظن والظلم والاتهامات ونحو ذلك، فلا بد أن يكون المسلم ملتزماً  
 بتوجيهات القرآن لنا بالتثبت والتبين، ولا يقبل شيء ولا ينشر إلا بعد  
 التحقق التام من صحته وصدقه وصوابه، كما إنه لا ينبغي أن ينشر  
 كل شيء حتى لو ثبتت صحته، لأن بعض الناس عندهم رغبة في أن  
 يبادروا بنشر كل ما يصل إليهم، وأن يكون لديهم السبق، وهذا يجعل  
 الإنسان يكثر من النظر في وسائل التواصل، وهذا شغلان للنفس.  
 والله تعالى أعلم.

## ٢- ما الضرر على الموظف والمؤسسة والمجتمع في حال ترويح الشائعات؟

الضرر كبير وقد لا يحسب له الإنسان حساباً، ولكنه يؤدي إلى أذى نفسي أو بدني، وإلى حصول شيء من الخلل في المؤسسة، وإلى ضعف الإنتاج، والإضرار ببعض الناس بالتعرض للعقوبة وإلى الفصل بسبب الشائعات، فلذلك لا بد ألا يشتغل الإنسان بما لا يعنيه، فإن «من حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه»، ﴿وَإِذَا سَمِعُوا اللَّغْوَ أَعْرَضُوا عَنْهُ﴾ [القصص: ٥٥]، وينبغي أن يكون الموظف في عمله ملتزماً بتعليمات القرآن. والله تعالى أعلم.

## ٣- هل يعذر الموظف الذي قام بنشر الشائعات التي يسمعها من غيره؟

لا يُعذر؛ فإن الإنسان الذي ينشر كل ما يصل إليه يدخل في الكذب، يقول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «كفى بالمرء كذباً أن يحدث بكل ما سمع»، لذلك فإن انتظار الإنسان أي خبر أو إشارة ليقوم بنشرها من غير تحقق مرض نفسي، ويؤدي به إلى الاشتغال بما لا يعنيه، وإلى تضييع الوقت، والإضرار بالناس، وإلى الكثير والكثير من المشكلات الاجتماعية التي يتضرر منها الجميع. والله تعالى أعلم.

#### ٤- ماذا يجب على الموظف الذي ينشر الشائعات وكيف يجب أن يحمي نفسه الاستمرار في هذا المسار؟

من قام بنشر الشائعات فلا بد أن يسعى إلى تصحيحها، وعليه أن يتحمل جميع الأضرار التي ترتبت على تلك الشائعات، فإذا ظلم إنسان بسببها فلا بد أن يبرئ ذمته، وعليه أن يصحح مساره، فيراجع نفسه ويتحقق من الأخبار، ويتثبت فيها غاية التثبت، ولا ينشر ما لا يعنيه، ولا يشتغل إلا بما يفيد وينفع ويطور الذات ويطور المجتمع في نفس الوقت. والله تعالى أعلم.



## تعزير الأداء الوظيفي

### ١ - ما أهمية استشعار القيم الدينية عند تنفيذ الواجبات الوظيفية؟

العمل الصالح الجائز إن صلحت النية يعد عبادة، يقول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «ومن بات كالأ من عمل يده بات مغفوراً له»، والقيم الإسلامية التي نملكها هي أعظم معزز لنا وأعظم ضامن لنا لإنجاز العمل على أكمل وأتم وجه، لأن مراقبة الله عَزَّجَلَّ في مقدمة هذه القيم، ومن يراقب الله فإنه سيسارع إلى العمل وإتقانه والقيام به كما يجب، ومن قيمنا الإسلامية الأمانة، والصدق، وعدم الغش، وعدم الاختلاس إلى غير ذلك من القيم العظيمة التي جاءنا بها ديننا الحنيف في القرآن والسنة، فتمسكنا بالقيم الدينية، واستقامتنا على دين الله عَزَّجَلَّ، من أعظم الضمانات لإتقان العمل وإنجازه والتسريع فيه بالقدر الذي لا يؤدي إلى التقصير فيه. والله تعالى أعلم.

### ٢ - هل يقتصر واجب الموظف على تنفيذ الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد؟ أم ينبغي عليه أن يراعي الجودة والإتقان فيها؟

لا بد من أن يجمع بين إنجاز العمل وبين الجودة والإتقان، والجودة والإتقان مقدمان على إنجاز العمل عند التعارض، بمعنى

أنه إذا لم يراعِ الإتقان والإجادة فإنه سينجز العمل في يوم، وإذا راعى الإتقان والجودة فسينجزه في يومين، فالأولى هنا أن ينجزه في يومين مع الإتقان والإجادة، ولا ينجزه في يوم مع التقصير في ذلك، لأنه إذا أنجزه على نحو غير صحيح، فإنه سيحتاج بعد ذلك إلى تصحيح وقد يترتب عليه أضرار مما يكلفه مالا أو جهدا أو وقتا، والقاعدة في الإسلام «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه» فإتقان العمل وإنجازه على أكمل وجه ممكن لا بد أن يراعيه الموظف أثناء أداء عمله. والله تعالى أعلم.

٣- في بعض الأحيان ينزعج الموظفون من كثرة التوجيه والمتابعة، ولكنه ضروري لضمان جودة العمل، فهل أتبع منهج الوسطية أم أستمر في نفس المسار؟

لا بد من التوجيه والمتابعة، ولا بد من تصحيح الأخطاء، ولكن ذلك لا يعني التجسس أو البحث عن الزلات، أو حمل الناس على أسوأ احتمال، وإنما تحمل إخوانك على حسن الظن ما أمكن، ولا بد أن تكون لطيفا وحكيما وعاقلا، وأن تتخذ الأسلوب الجيد، فلا تتجه إلى فضحهم وإحراجهم أو نحو لك، لأنك تقصد الإصلاح، إلا في حالة تكرار الأخطاء أو عدم المبالاة؛ فهناك تتصاعد العقوبة ولا بد من إيقاف هذا المقصر عند حده، أما في الحالات الاعتيادية، فتسعى إلى التصحيح من غير الإضرار بأحد. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - هل يحق لي توجيه النصح لمسؤولي المباشر للقيام بمتابعة أداء زملائي في الدائرة؟ أم أترك الأمر له لتقدير ذلك؟

النصح حق لكل مسلم، يقول الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الدين النصيحة، قلنا لمن يا رسول الله: قال لله ولرسوله ولكتابه ولأئمة المسلمين وعامتهم». فالمسؤول الذي هو أعلى منك رتبة، لا يستغني عن نصيحتك، وعلى المسؤول أن يفتح صدره لملاحظات الموظفين وأن يقبل النصيحة، ولا يتعالى عليها، ولا يقع في نفسه شيء من الكبر أو العُجب، وإنما يرحب بكل نصيحة وبكل ملاحظة وبكل فكرة من شأنها أن ترقى العمل، وينبغي للموظف ألا يتردد في تقديم ما لديه إلى المسؤول المباشر، ولكن لا بد أن يكون دقيقاً وصادقاً ومتحرراً للصواب، وعلى المسؤول أن يعالج ذلك بما يحقق مصلحة العمل. والله تعالى أعلم.

#### ٥ - أشعر في بعض الأحيان أنني أقصر في القيام بمهامي الوظيفية. فكيف أعزز من دافعتي وأطور من أدائي ومساهمتي في العمل؟

تؤمر أولاً بحب العمل، أو أن تتحجب إلى العمل وأن تنظر إلى محاسبته، وأن تتفكر فيما يترتب عليه من ثواب وأجر عند الله، وتذكر أن من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه، فأنت تنفذ أمر الله فتنال الأجر والثواب مع حسن النية، وتعين

إخوانك، وأنزل نفسك منزلة غيرك، فكما تحب أن يعاونك الآخرون، فتعاون مع الآخرين، كما ينبغي للإنسان أن يخفف الضغوط عن نفسه عندما تحتاج نفسه إلى الراحة، فيأخذ إجازة وفق النظام أو نحو ذلك، وعلى المسؤولين أن يعززوا الأداء الوظيفي وأن يقدموا الشكر والثناء للموظفين، ويقدموا المكافآت المالية والترقيات اللازمة حتى يسير العمل على أكمل وأحسن وجه. والله تعالى أعلم.



## حقوق الموظف وواجباته

١ - قد يتغافل الموظف عن أداء واجباته ولكنه حريص على المطالبة بحقوقه، فما قولكم في ذلك؟

من حق الموظف أن يطالب بحقوقه، وعلى المسؤولين أن يسارعوا في تحقيق ما هو له وأن لا يظلموه شيئاً من حقوقه، ولكن عليه في الوقت نفسه أن يقوم بالواجبات، فلا يصح له أن يطالب بحقوق وهو مقصر في الواجبات، بل يؤدي الواجبات كاملة ويراقب الله تعالى في ذلك، ويطالب بحقوقه في نفس الوقت، فلا تعارض بين الأمرين. والله تعالى أعلم.

٢ - كيف يمكن للمسؤول أن يحفز موظفيه على الإنتاج والقيام بواجباتهم؟

يؤمر المسؤول أن يكون واحداً من الموظفين، وأن يشاركهم في العمل وأن يعطيهم عبارات التحفيز والشكر، وأن يكرم المحسن والمجد منهم، وألا يتأخر في دفع أي حق للموظف، كما أنه يحاسب الموظف على أي تقصير في واجبه. والله تعالى أعلم.

٣- تعد معرفة الواجبات الوظيفية والتدريب على أدائها إحدى حقوق الموظف، فهل يؤمر الموظف بالسعي لمعرفة واجباته والعمل على تنفيذها بدقة؟

نعم، فإن من لم يعرف ما عليه لن يقوم بما هو مأمور به، فلا بد أن يتصور الإنسان عمله تصورًا جيدًا، وأن يعلم حدود عمله، وما هي الاختصاصات المسندة إليه، فيؤديها كما أمر وكما طلب منه، ويجد ويجهتد ويخلص في عمله، ويحتسب أجره عند الله مع ما يطالب به من حقوق مادية مشروعة له. والله تعالى أعلم.

٤- هل يُعذر الموظف الذي يقصر في القيام بواجباته بحجة عدم تقدير المسؤول لأعماله وإنجازاته؟

نحن لا نريد أن تصل الأمور إلى هذا الحد من الاتهامات المتبادلة، أو التقصير من المسؤول أو من الموظف، بل كل واحد منهم مؤتمن على عمله، فيقوم به ولو قصر الآخر في ذلك الأمر، إلا في حدود ما يسمح به النظام والقواعد والمعايير المنظمة للعمل، فلذلك نحن نحث أنفسنا والموظفين - والمسؤول هو أحد الموظفين بطبيعة الحال- أن يقوموا بواجباتهم كاملة تامة إبراء للذمة والتزاما بالعقد، فإن قصر صاحب العمل في دفع حقوقهم، فإنه يعد ظالمًا ومقصرًا، ولهم أن يطالبوا بها بالطرق المسموح بها، فإن نالوها فذلك المراد، وإن لم ينالوا ذلك فلن يضيع عملهم، بل الله عَزَّجَلَّ يجازيهم خيرًا، ويعوضهم خيرًا، ومن ترك شيئًا لله عوضه الله خيرًا منه. والله تعالى أعلم.



## الشفاعة والواسطة

١ - كيف نفرق بين الشفاعة الحسنة والشفاعة السيئة (الواسطة)؟ وما إثم من يسعى إلى الشفاعة السيئة؟

الشفاعة الحسنة هو أن تُعين الإنسان أو الشخص على الوصول إلى حقه، أو الوصول إلى حق ما وفق المباح والنظام، فلا يوقعك في غضب الله عَزَّوَجَلَّ، ولا يوقعك في المسؤولية ومخالفة النظام والقواعد. أما الشفاعة السيئة فهي التي تكون شفاعة في محرم، أو لوصول الشخص إلى شيء لا يستحقه، أو من أجل الفرار والهروب والإخلال بالأنظمة والقوانين الصالحة الراعية لهذه الأعمال، فهذا هو الضابط الدقيق، وإذا أشكل على الإنسان نوع الشفاعة، فلا بد أن يسأل أهل العلم، حتى يقرروا له هذا النوع هل هو من باب الشفاعة الحسنة فيدخل فيه، أو من باب الشفاعة السيئة فيحجم عنه، حتى لا يقع في غضب الله عَزَّوَجَلَّ. والله تعالى أعلم.

٢ - هل يجوز لمسؤول معين أن يزكي موظفًا للحصول على مكافأة، في حين أن زملاءه يستحقون ذلك وهم أكثر كفاءة وإنتاجية والتزامًا منه؟

يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَالِدِينَ وَٱلْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا ٱلْهَوَىَّ أَن تَعْدِلُوا﴾ [النساء: ١٣٥]، فالمؤمن مأمور بالعدل، وأن يشهد بالحق وأن يقوم بالقسط، ولو على نفسه، فلذلك لا بد أن ينظر المسؤول إلى الموظفين نظرة واحدة، فلا يمايز بينهم إلا بقدر العمل والإنجاز والإتقان، فالذي ينجز قدرًا أكبر من الأعمال، ويتقن عمله، ويلتزم بما طلب منه هو أهل للمكافأة والتكريم، والذي يخل بذلك لا يكون مؤهلًا للمكافأة والتكريم، وإذا وُجد عدد من الموظفين يتساوون أو يتقاربون كثيرًا، فهنا لا يمكن أن يُفرق بينهم، أو أن يُخص أحدهم بعتاء لأن في ذلك إجحافًا بالآخرين، وإفسادًا للضمائر وإدخالًا للآلَم في نفوس الناس، فلذلك لا بد من العدل وأن تكون هناك معايير صحيحة، ومَن حقق هذه المعايير فهو أهل للمكافأة كائنًا من كان. والله تعالى أعلم.

٣- طلب مني موظف أن أكتب له رسالة تزكية لأنها من متطلبات الالتحاق بالدراسات العليا، فهل يجوز لي أن أضمن التزكية بذكر كفاءات وقدرات لا يمتلكها هذا الموظف؟

لا يجوز ذلك، لأن ذلك كذب وشهادة زور وتشبع بما لم يعط، وكل ذلك منهي عنه شرعًا، فإذا كنت تعرف هذا الشخص وهو أهل للتزكية، فزكه بما فيه إن كنت تعرف أخلاقه وهو على خلق حسن، أو كان جادًا في العمل، أو كان متقنًا، فاذكر محاسنه بما يؤهله للوصول

إلى العمل، أما أن تلبسه ثوباً ليس له أو أن تضخمه بما ليس من أعماله أو أقواله فهذا لا يجوز، وهو ينافي المقصد من التزكية؛ لأن المقصد منها هو إدخال نوع من الطمأنينة إلى صلاحية ذلك الشخص لهذا العمل أو هذه الدراسة العليا، فإذا كانت التزكية غير دقيقة، فإن ذلك يعود بخلاف المقصد. والله تعالى أعلم.

٤ - ما رأيكم فيمن يقوم بتفضيل عرض شركة يملكها أحد أقاربه أو معارفه لكونه يثق بجودتها ويطمئن لحسن عملها، هل يعد فعله جائزاً شرعاً؟ وهل نيته تلك تشفع لتصرفه؟

عندما تتقدم مؤسسة ما بعطاء، فينبغي للمسؤول ألا ينظر إليها بنظرة عاطفية أو عائلية أو نظرة قرابة أو صداقة، وإنما يجعل الناس كلهم في صف واحد، وينظر إلى القدرة على إنجاز هذا العمل وعلى سيرتهم السابقة ويطبق المعايير الموجودة معه في الاختيار، فإذا كان من المعايير أن المتقن أو ذا الخبرة يُقدم على غيره فهذا معيار يلزم به. ونحن كلنا مسؤولون وكلنا علينا مراقبة من الله عزَّ وجلَّ، لذلك لا تفكر في قريبك وتنسى نفسك، بل أنت أولى أن تعتني بنفسك قبل أن تعتني بالآخرين. والله تعالى أعلم.

٥ - هل تدخل محاولات البعض للتوصية بتوظيف معارفهم ضمن الشفاعة السيئة؟ وما واجب المعنيين بإجراء الاختبارات والمقابلات تجاه ذلك؟

التوصية التي تخل بالنظام وقواعد سير العمل أو قواعد الاختيار هي ليست من الشفاعة الحسنة، وهي منهي عنها، لما يترتب عليها من إضرار للآخرين، وتقديم غير الكفاء على غيره أو تقديمه على من هم مساوون له، لذلك هذا النوع من الشفاعة أو التوصية لا يصح لما تترتب عليه من أضرار، أما أن يكلم المسؤولين في توظيف شخص وفق القواعد ووفق النظام، فهذا لا يدخل في الشفاعة السيئة، والذين تم اختيارهم للمقابلات أو لإجراء الاختبارات عليهم أن يكونوا منصفين ولا ينظرون إلى هذا الشفاعات كثيراً، وإنما ينظرون إلى الخبرات وإلى القدرة ويطبقون المعايير الصحيحة في الموظف، ليرؤا ذمتهم، وليقوموا بالعمل على أتم وأحسن حال. والله تعالى أعلم.



## الدافعية نحو الكفاءة الوظيفية

١ - هل يحق لي استقطاع جزء من وقت العمل لاكتساب مهارات

جديدة تتعلق بمهامي الوظيفية دون علم المسؤول المباشر؟

إن وجدت معاملات فأنت مأمور بإنجازها، وتأخيرها يضر بالمراجعين، فمراعاة المراجعين وإنجاز العمل الأصلي مقدم على اكتساب هذه المهارات، فلا بد أولاً أن تُنجز العمل الموكول إليك، فإذا وجدت فراغاً، فمن الحسن أن توظفه في تعلم مهارات جديدة، وأن تستغل وقتك فيما ينفعك ويفيدك. والله تعالى أعلم.

٢ - إذا لم أجد التشجيع والتحفيز ولم يتم منحي مكافآت نظير عملي

في المؤسسة، فهل يجوز لي التقصير في واجباتي الوظيفية؟

أولاً نحن نوجه المسؤولين والقائمين على الترتيبات والمكافآت والحوافز، وأن يتقوا الله في الموظفين، وأن يحرصوا على تقديم كل ما يستطيعون تقديمه لهم مما هو حق لهم، أو مما يساعد في إصلاح المؤسسة وفي تشجيع الموظفين على العمل وعلى الأداء، ثم نقول لهذا الموظف تقصير غيرك لا يبرر لك التقصير، فما دمت قد قبلت أن

تستمر في هذه المؤسسة فعليك أن تلتزم بالعمل وأن تؤدي ذلك وأن تحتسب ذلك عند الله عَزَّوَجَلَّ، ولا تُمنع في نفس الوقت من أن تطالب بحقوقك وتسعى إلى نيلها، فهذا حق لك ولكن من غير أن تقصر في العمل. والله تعالى أعلم.

٣- هل يعتبر من المناسب التحدث إلى المسؤول المباشر لإبراز قدراتي وكفاءتي الوظيفية وذلك من أجل ترشيحي لوظيفة أعلى؟ أم أن ذلك يعتبر إضرار بزملائي الآخرين؟

لا حرج أن يتكلم الموظف بما لديه من خبرات وكفاءات، وأن يطالب بوظيفة أعلى وفق ما هو مسموح له به، من غير أن يشير إلى زملائه بإشارة سوء، وإنما يذكر ما عنده ويسكت عن الآخرين، وإن استطاع أن يطالب لإخوانه فذلك هو المأمور به، وهو أتم وأولى وأسلم له. لكن إن كان لا يستطيع ذلك، وأبرز ما لديه من قدرات وكفاءات ويطلب أن يُرقى إلى عمل آخر والنظام يسمح بذلك، فلا مانع منه، وكذلك الموظفون الآخرون لا حرج أن يقوموا بمثل هذا العمل. والله تعالى أعلم.

٤- أقوم بعمل عملي كما يجب، ولا تطلب مني جهة عملي تطوير قدراتي، ولكنني أحرص على تنمية مهاراتي خارج وقت العمل، وينعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة. فهل أؤجر على ذلك؟

كل عمل صالح يقوم به المسلم بنية صالحة يؤجر عليه، حتى المباحات، إذا حضرت النية الصالحة فإنها تتحول إلى طاعات، فما

يقوم به هذا الموظف من تطوير ذاته واكتساب مهارات غير ملزم باكتسابها وفي غير وقت العمل، يؤجر عليه إن صدقت النية. والله تعالى أعلم.

٥ - هل يجوز للمسؤول المباشر الإطراء والثناء على موظف معين دون بقية زملائه على الرغم من كفاءتهم جميعاً؟

المسؤول لا بد أن يكون عادلاً، وأن ينظر إلى الموظفين نظرة واحدة، فيكافئ المحسن، ويعاتب المسيء من غير تفريق بين شخص وآخر، وإنما ينظر إلى الكفاءة والصفات والإحسان والإساءة، فالمحسن يُثنى عليه أمام زملائه، ويكرم أمام زملائه، ليُشجع الآخرين على الإحسان، والمسيء يُعاتب ولو أمام زملائه إن اقتضى الأمر ذلك من أجل أن يُشجع على تحسين نفسه، وإرسال رسالة للآخرين حتى لا يقعوا في الإساءة التي وقع فيها. والله تعالى أعلم.



## أهمية التعاون ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي

١ - إذا طُلب من مجموعة موظفين أداء عمل محدد بشكل جماعي، ولكنهم تقاعسوا عن تنفيذه وقام به أحدهم، فهل يحق لهم المطالبة بإدراج أسمائهم في العمل؟ أم يُكتب اسم صاحب العمل فقط؟

هؤلاء الموظفون ارتكبوا ثلاثة أخطاء، الخطأ الأول أنهم تقاعسوا وتكاسلوا ولم يقوموا بما أسند إليهم من عمل، وهذا تقصير واضح لا يحل لهم. والخطأ الثاني أنهم طالبوا بمكافأة أو بتعويض في مقابل شيء لم يقوموا به، ثم وقعوا في خطأ ثالث وهو أنهم أضروا بصاحبهم الذي قام بالعمل كله، ثم أرادوا أن يتقاسموا معه المكافأة، وكان عليهم أن يقوموا بالعمل، فإن لم يقوموا به فليس لهم أن يسجلوا أسماءهم ضمن القائمين به، ولا تحل لهم المكافأة أو التعويض لأنهم لم يقوموا بعمل يستحق هذه المكافأة أو هذا التعويض. والله تعالى أعلم.

٢ - هل يعتبر من التعاون الوظيفي قيامي بمهام زملائي الذين يتقاعسون عن أداء واجباتهم الوظيفية، وذلك حتى لا تتأخر معاملات المراجعين؟

هنا نقطتان، النقطة الأولى أنك إذا قمت بإنجاز العمل الموكل إلى غيرك حتى لا يتأخر المراجعون فذلك خير وأجر ويدل على صفاء نية، وعلى حرصك على العمل وذلك مما تشكر عليه، لكن النقطة الأخرى أن هذا التقاعس إذا تكرر من هؤلاء الموظفين فلا بد أن تسعى إلى معالجته، لأنك إن فعلت ذلك في كل مرة فإنه سيجرئهم على التقاعس الدائم والاتكال عليك، فأنجز العمل ثم انصحهم، فإن استمروا على المخالفة فلا بد من إبلاغ الجهات المسؤولة حتى تتدخل وتوجههم إلى القيام بأعمالهم. والله تعالى أعلم.

٣- تعاونت مع مجموعة من الزملاء في إنجاز عمل معين، ولكنني ذكرت للمسؤول المباشر أنني من قام بالعمل فقط؟ وشعرت بالندم وأرغب في إصلاح ما بدر مني. فكيف يكون ذلك؟

من حَقُّك أن تندم، فإن ما قمت به يعد خطأ ظاهراً ويعد من الكذب والتشيع بما ليس عندك أو بما لم تعط، وفيه ظلم وإنقاص لحق زملائك، فمع التوبة يلزمك أن تعطي بقية الموظفين ما يستحقون من مكافآت إن وُجدت مكافآت، وإذا ترتب ضرر عليهم أو تأخير في شيء من الترقية فلا بد أن تسعى لنيلهم حقهم كاملاً وتبلغ المسؤولين حتى يعوضوهم عما نقصهم أو ما لم يعطوا إياه من حقوقهم، أما إن لم تترتب على ذلك شيء من هضم الحقوق لهؤلاء الموظفين فإنك تستسمحهم وتطلب منهم الحل، مع التوبة إلى الله وإحسان المستقبل. والله تعالى أعلم.

٤- يتعرض الموظف أحياناً لظروف تمنعه من الحضور لمقر العمل، فيطلب من زميله مساعدته في إنجاز بعض أعماله، لكن زميله يرفض أداء العمل على الرغم من مقدرة على ذلك، فما نصيحتكم في هذا الشأن؟

نصيحتي لهم أن يتعاونوا، يقول الله عَزَّوَجَلَّ: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ [المائدة: ٢] فعندما يحصل عذر مقبول لأحد الموظفين فيؤمر بقية الموظفين أن ينجزوا عمله من باب التعاون ومن باب إنجاز العمل وعدم تأخير المراجعين، أما إذا كان الموظف يتعمد التأخير أو يتكرر التأخير، فهذا من حقه ألا يُعان، بل يبلغ عنه الجهات المسؤولة. والله تعالى أعلم.

٥- هل يعتبر من التعاون نشر المعرفة التي أمتلكها وتدريب الزملاء على مهارات جديدة في تنفيذ العمل؟

نعم، هذا من أوضح صور التعاون، وهذا يدل على صفاء نفسك وعلى حرصك وجدك في العمل، ولك أجر لأنك تصدقت عليهم بتعليمهم ما لا يعلمون، فما دام ما تقوم به عملاً جائزاً لا يخالف شيئاً من الشرع، فإنك تؤمر بتقديمه وبالتعاون معه، وأن تحتسب ذلك أجراً وثواباً عند الله تعالى. والله تعالى أعلم.



## بيئة العمل الإيجابية

### ١ - كيف يتم تعزيز بيئة العمل الإيجابية في المؤسسة؟

وجود البيئة المحفزة والمشجعة على العمل أمر لا بد منه وهو أول ما ينبغي أن يفكر المسؤول فيه وأن يستعين وأن يشاور الموظفين من أجله، لأنه كالقاعدة التي يكون منها الانطلاق، فلا بد أن تكون البيئة بيئة مناسبة للعمل، تشيع فيها لغة التفاهم والحب والإخلاص والعطاء والتشجيع بما يحقق الغاية المقصودة من وجود هذه المؤسسة، فهذا أمر لا بد أن ينتبه له الجميع وأن يتعاونوا عليه. والله تعالى أعلم.

### ٢ - هل بناء بيئة العمل الإيجابية يقتصر على فئة معينة من الموظفين أم يجب أن يشارك فيها جميع الموظفين؟

لا بد أن يشارك فيه الجميع، لأن جميع الموظفين يمثلون سلسلة واحدة، كل واحد منهم حلقة من حلقاتها فإذا حصل خلل في إحدى هذه الحلقات، فإن ذلك يؤدي إلى تفكيك السلسلة وإلى ضعفها وإلى عدم قيامها بعملها كما ينبغي، فوجود خلل في أي جانب من الجوانب

يعود بالضرر على الجميع، ولذلك لا بد أن يشارك الجميع في بناء البيئة الإيجابية الصالحة للعمل، وأن يسعى كل واحد منا إلى التفكير وإلى اقتراح المفيد، ولا بد أن يقبل المسؤول جميع الاقتراحات فلا يحتقر أحداً، أو يرفض بعض الاقتراحات، فيدرس جميع المقترحات التي تقدم إليه حتى يخرج بأفضلها مما يؤدي إلى تطوير المؤسسة وإلى كثرة الإنتاج. والله تعالى أعلم.

### ٣- هل يتنافى حرص المسؤول على محاسبة الموظف المقصر وتوجيهه مع مبدأ التحفيز والإيجابية؟

لا تنافي بينهما، بل كل واحد منهما مكمل للآخر، وهذا موجود في القرآن الكريم، فإله عزَّجَلَّ يعد ويتوعد، ويذكر الثواب مع العقاب في نفس السياق، والمسؤول لا ينبغي أن يكون مغفلاً أو أن يبالغ في الطيبة إلى حد أن يستمرئ الموظفون في الفساد، فيشيع الفساد والتسيب وتضييع الأعمال، كما أنه لا ينبغي أن يكون شديداً غليظاً مبالغاً في ضغطه على الموظفين بل يتكلم باللغتين ويمد اليدين جميعاً، يد الشكر والثواب ويد التحذير والعقاب، فالمثابر والمنتج والمخلص يجازى ويثاب ويدفع به إلى الأمام، والمقصر يصحح طريقه بالتدريج، فيبدأ بالنصح وتبيين الأخطاء، ثم بالإنداز ثم برفع الأمر إلى جهات أعلى وهكذا، ولكن لا بد من تفعيل العقاب والثواب في آن واحد. والله تعالى أعلم.

#### ٤- هل يُنصح المسؤول بالعمل على معالجة الخلافات بين الموظفين؟

نعم، المسؤول يقوم بكل ما من شأنه أن يحافظ على كيان المؤسسة وعلى إنتاج عملها بل على تطويره، فإذا وجد خلافًا بين الموظفين، لا بد أن يسعى بكل طاقته إلى تصحيحه وإصلاحه، وهذا لا يقتصر على المسؤول، بل يشمل جميع الموظفين، لأن الخلاف يضعف النفوس ويؤدي إلى تشتت الكلمة وضعف الإنتاج وذلك سيؤثر على المؤسسة وعلى الوزارة وعلى الحكومة وعلى إنتاج الدولة بكاملها. والله تعالى أعلم.

#### ٥- ما هي النصيحة التي توجهونها للموظف الذي يبالغ في وصف الإيجابية ونجاح الأعمال مما يحجبه عن الالتفات إلى جوانب النقص والقصور لتطوير العمل؟

الإنسان لا بد أن يكون متوازنًا في نظره وأن يكون واقعيًا، وألا يكون مثاليًا أو مبالغًا في السلبية أو الإيجابية، فيكون دائمًا متفائلًا متحمسًا متوقعًا للأفضل، لكن لا يبالغ إلى حد أن يتصور تصورات خاطئة، بل يكون النظر نظرًا موازنًا فيه بين الإيجابي والسلبي، فالسلبي يصحح ويتخلص منه، والإيجابي يعزز ويطور بالقدر المعقول والمقبول والممكن. والله تعالى أعلم.



## المبادرة

### ١ - ما مفهوم المبادرة وكيف حث ديننا عليها؟

المبادرة تعني المسارعة والمسابقة، بأن يسبق غيره وأن يبتكر ما لم يصل إليه غيره، وهذا ما يحثنا عليه ديننا الحنيف، فالله تعالى في القرآن الكريم يأمرنا بالمسارعة والمسابقة والمنافسة، ويحضنا على استباق الخيرات وعلى فعل الخير، والمؤمن يراد منه أن يكون نافعاً لأئمة ولمجتمعه، ولا يكون إمعة ولا يكون مقلداً، وإنما يستعمل فكره ومهاراته وما أتاه الله تعالى من قدرات في تقديم ما هو نافع ومفيد. والله تعالى أعلم.

### ٢ - هل يأثم الموظف الذي يتقاعس عن تقديم المبادرات التي ترفع من مستوى إنتاجية المؤسسة وتعزيز أدائها؟

التقاعس لا تُحمد عاقبته، ولا يعود ذلك على الفرد وجميع العاملين إلا بالضرر، ومن كان قادراً على النصيح أو التصحيح أو على قول كلمة الصدق، فليقل بها ولا ينظر إلى نتائجها، لأنه بذلك يكون قد برأ ذمته وأدى ما عليه، فالجميع مطالب بالمبادرة والسعي إلى رفع الإنتاجية، وإلى تحسين الأداء، وأن يكون فكره مشغلاً، وأن يقدم

الاقتراحات والبدائل ولا يئأس أو يحبط، بل يبقى متمسكاً بالأمل واثقاً بالله عزَّوَجَلَّ متفائلاً، ويعلم أن كلمته بإذن الله ستؤثر بشكل أو جزئي، وذلك فائدة ونفع لا يستهان به، ولو سارع كل واحد منا إلى المبادرة لتحققت منافع كثيرة للأفراد والمجتمع. والله تعالى أعلم.

### ٣- كيف يتصرف من يقدم مبادرات لتطوير العمل لكنه يرى أنه لا يتلقى التشجيع المناسب ولا يُنظر لمبادراته؟

أولاً ليعلم هذا الموظف أنه قام بما عليه، وأدى ما يؤمر به، وقد أراح نفسه من المسؤولية وحط عن كاهله ثقلًا عظيمًا، ونقل المسؤولية إلى غيره ممن وصلتهم المبادرة ثم قصروا في النظر فيها. وثانيًا على الموظف أن يحسن النظر بإخوانه والمسؤولين، فلا يلزم من عدم قبول مبادرته أنهم يحتقرونه أو لا ينظرون إلى مبادرته، ربما رأوا أنها لا يمكن تنفيذها أو رأوا أن يقدموا غيرها عليها، لكن إذا تكرر الرفض ودلت القرائن على أنهم لا يقبلون منه شيئاً فهنا يسعى إلى تصحيح ذلك، ولينظر إلى المسؤول الذي هو أعلى من المسؤول الذي خاطبه في المقام الأول، وبإذن الله تعالى سيجد الأذن المصغية وسيجد القلب المفتوح، فيجب علينا أن نجتهد وأن لا يصيبنا شيء من الإحباط والكسل، لأن ذلك لا يؤدي إلى فائدة وإنما يؤدي إلى الضرر العام. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - هل المبادرة هي من مسؤولية الموظفين تجاه المسؤول، أو هي من دور المسؤول تجاه الموظفين؟

المبادرة يطالب بها الجميع فالمسؤول لا بد أن يبادر، وأن يفكر، وأن يسعى إلى تحسين الأعمال، وتطوير المؤسسة، وألا يقبل بالمستوى الذي وصلت إليه، لأن الحياة تتقدم، فهو يسعى إلى إدخال ما هو مفيد ونافع، فيقدم مبادرات واقتراحات ويسعى إلى الإصلاح وإلى تفعيل ما أتى به مما فيه نفع وفائدة، وكذلك الموظف مهما كانت وظيفته يؤمر أن يبادر ويسعى ويكافح وأن يقترح وأن يستفيد مما هو حوله، وأن يطيل النظر وأن يفكر ويقدم ما لديه ويسعى إلى إقناع المسؤولين بما عنده ما دام نافعاً ومفيداً بالطرق التي تؤدي إلى الإصلاح والنفع والفائدة للجميع. والله تعالى أعلم.



## بناء وتمكين الكفاءات الوظيفية

١ - هل يُعذر الموظف الذي لا ينمي قدراته المهنية على الرغم من توفر الوقت وأدوات التعلم الذاتي لديه بحجة أن المؤسسة لم تدخله برامج تدريبية؟

يقول الله عَزَّوَجَلَّ: ﴿لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ﴾ [المدرثر: ٣٧] وقال أهل العلم إن الله عَزَّوَجَلَّ ذكر حاليتين، هما التقدم أو التأخر، ولم يذكر البقاء، والحكمة من ذلك أن الذي لا يتقدم يعد متأخراً، لا يوجد شيء وسط بين التقدم والتأخر، فقبول الإنسان أن يبقى على حاله من غير أن يسعى إلى تطوير ذاته يعد تأخراً، ولذلك لا ينبغي للموظف أن يقنع بالمستوى الذي وصل إليه من الناحية التعليمية والخبرات والمهارات، بل يسعى دائماً إلى تطوير نفسه وتحسين أدائه حتى يُخرج أقوى ما يستطيع إخراجه من نفسه، وما دامت توجد بحمد الله برامج يسهل الوصول إليها تخدم تخصصه؛ فينبغي له أن يحرص عليها وأن يطور ذاته. كما تؤمر المؤسسة أن توفر له البرامج التدريبية بما يعينه على إنجاز ما طلب منه وفي حالة عدم توفير المؤسسة لهذه الفرص فينبغي له أن يسعى إليها بنفسه، وأن يسعى أن يكون متميزاً في

أدائه وفي عمله. والله تعالى أعلم.

٢- ما قولكم في المسؤول الذي لا يهتم بتمكين الموظفين الأكفاء ولا يتيح لهم المساهمة في تطوير العمل حتى لا ينافسوه على الوظيفة؟

المسلم لا يكون حاسدا ولا يحمل في قلبه غلا ولا حقدا، وإنما يحمل في قلبه الحب للناس، والمسؤول عليه أن يعمل بأمانة وشفافية وصدق، ولا يقصر في عمله، لأنه لن يبقى طويلا في هذا العمل مهما طال مدته، ولذلك يسعى لإيجاد البديل المناسب الذي يعطي المؤسسة مثل عطائه أو أفضل منه. والله تعالى أعلم.

٣- هل يجوز للمسؤول محابة موظف وترشيحه للبرامج التدريبية على الرغم أنها ليست في مجال مهامه أو اختصاصاته الوظيفية؟

يقول الله عز وجل: ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ آمَنُوا كُفُورًا قَوْمِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ﴾ [النساء: ١٣٥] ويقول: ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ آمَنُوا كُفُورًا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ﴾ [المائدة: ٨] فالمسؤول - كما تقدم أكثر من مرة - ينبغي أن ينظر إلى جميع الموظفين نظرة متوازنة، ويلغي الألقاب والأسماء والقرب النسبي والصدقة، ويجعلهم في مقام واحد لكي يصل إلى إرضاء ضميره وإلى العدل بقدر ما يستطيع، ويسعى إلى أن ينال كل موظف حقه ونصيبه، فلا تتكدس الدورات أو الترقيات لموظف على حساب آخر، وإنما يُعتنى بكل واحد منهم ويسعى

المسؤول إلى تصحيح مساره وإلى تقدمه، لأن هذا يعود في النهاية بالفائدة الكبيرة على المؤسسة وعلى الدولة وعلى الوطن كله. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - ما صور تعزيز الدافعية والمهارات والانتماء لدى الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها؟

الإنسان دائماً يحتاج إلى التعزيز والتشجيع والوعود بالعطايا والجوائز، وهذا نجده في القرآن الكريم؛ فالله تعالى يشني على الصالحين مع أنه هو من وفقهم إلى ذلك، ويعدهم بالعطايا والخيرات في الدنيا والآخرة، أيضاً لا بد أن نعزز الموظف بشكره والثناء عليه وتقدير عمله وإنجازه بالسعي إلى حصوله على الحوافز المناسبة بحسب عمله، وإعطائه المكافآت، وترقيته في السلم الوظيفي، وغير ذلك مما يدفع الموظف إلى الإنتاج والعمل وإلى حب العمل وإلى الدافعية التي تجعل العمل يتطور، والمؤسسة أيضاً تتطور. والله تعالى أعلم.



## تعزير الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي

١ - ما قولكم في الموظف الذي يدعي الولاء للوظيفة والمؤسسة ولكن ممارساته في العمل بعكس ذلك؟

لا بد أن يطابق القول العمل، ولا بد أن يكون الإنسان صادقاً ومبرهنًا على صحة ما يدعيه من صدق الانتماء، يقول الله عزَّجَلَّ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ [الصف: ٢ - ٣] فلا بد أن يكون الإنسان صادقاً وأن يُثبت بالبرهان أنه صادق. عندما ادعى قوم أنهم يحبون الله قال الله لهم: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾ [آل عمران: ٣١] فقدموا البرهان على صدق حبكم لله عزَّجَلَّ، فالأمور ليست بالدعاوي وإنما بالبراهين، والواقع العملي الذي يثبت صحة الانتماء وصدق القول. والله تعالى أعلم.

٢ - كيف يمكن للمؤسسة أن تعزز من الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي لموظفيها؟ وهل يقتصر التعزيز على التحفيز المادي أم يشمل عناصر أخرى؟

ينبغي للمؤسسة أن تبذل كل ما في وسعها من أجل تقوية وتعزيز انتماء الموظف إلى عمله وإلى مؤسسته، ولا تألوا جهداً ولا تبخل بشيء من أجل تحقيق ذلك، وتستخدم في ذلك كل الإمكانيات المتوفرة لديها، والحوافز المادية والترقيات والتقارير وكل ما يستحقه الموظف إن كان جاداً وملتزماً، وكذلك التعزيز المعنوي بالشكر، والثناء، وذكر محاسنه أمام الناس، وإعطائه الشهادات التي تثبت تفوقه وبغير ذلك من الامتيازات المعنوية التي تعزز الانتماء وتقويه في نفوس الموظفين. والله تعالى أعلم.

### ٣- هل يجوز للموظف أن يقصر في واجباته الوظيفية إذا لم يكن يشعر بالانتماء للوظيفة الموكلة إليه؟

ليس له أن يعتمد التقصير أو أن يعتمد الإهمال، وإنما ينبغي له أن يجتهد ويبذل قصارى جهده، ولا يكلفه الله فوق طاقته، وإذا وُجد خلل في الانتماء؛ فلا بد أن يفتش وأن يبحث عن هذا الخلل وعن أسبابه، وأن تعالج هذه الأسباب، وينبغي أن يصارح المسؤولين بذلك إذا شعر بوجود ضيم أو ضغط عليه أو محاباة لغيره، فلا بد أن يثبت ما في نفسه للمسؤول، فقد ينتبه المسؤول لأمر وقد يشرح له المسؤول ما يفهمه أنه لم تقع محاباة في هذا الشيء. لذلك نسعى إلى صدق الانتماء وتعزيزه مع قيامنا بالعمل من غير تعمد للتقصير أو الإهمال أو التعدي في العمل. والله تعالى أعلم.

#### ٤ - ماذا يجب على المسؤول إذا لاحظ انخفاضاً في إنتاجية الموظف؟

المسؤول عليه أن يراقب سير العمل، وأن يقارن بين الأرقام والنتائج المتحققة بين فترة وأخرى، وأن يتابع كل موظف على حدة، فإذا وجد خللاً في إنتاجه أو ضعفاً في عمله؛ فلا بد أن يبحث عن هذه الأسباب وأن يتكلم مع الموظف ومع من هو أقرب إليه، حتى يحدد سبب المشكلة ويسعى إلى علاجها. أما أن يلحظ خللاً أو أن يشاهد ضعفًا ولا يسعى إلى تغييره أو يتأخر في تغييره، فهذا يعمق المشكلة ويزيد من الضعف وقلة الانتماء إلى المؤسسة. والله تعالى أعلم.

#### ٥ - هل الانتماء للمؤسسة والولاء للوظيفة من الأمور التكميلية أم من الأساسيات لتعزيز الأداء؟

صدق الانتماء والولاء للوظيفة ليس أمرًا تكميليًا، لأن عدم وجود رابطة قوية بين المؤسسة والموظف؛ يؤثر على العمل وعلى الإنتاج، وسيؤثر على شريحة كبيرة من المجتمع، فهو أمر أساسي. وعلينا ألا ننظر فقط إلى الالتزام بالوقت وإلى إنجاز الأعمال الموكلة، بل ننظر أيضًا إلى جوانب أخرى مثل كيفية إيجاد الحب وصدق الانتماء وانسراح الصدر أثناء القيام بالعمل، وأن ننظر إليه على أنه من الأساسيات ومن الأمور المهمة وليست من الأمور التحسينية أو التكميلية نظراً لعظم الآثار المترتبة عليه. والله تعالى أعلم.



## الخاتمة

لقد أكدت هذه المسائل الفقهية المتكاملة أن حرمة المال العام ليست شعاراً يرفع، بل التزاماً يمارس من خلال الرقابة الذاتية والنزاهة في العمل، وأن الوظيفة العامة أمانة ومسؤولية قبل أن تكون مصدر رزق، وأن الكفاءة في الأداء جزء لا يتجزأ من المسؤولية الأخلاقية للموظف العام.

إن التحدي الحقيقي لا يكمن في إصدار الرأي الفقهي والشرعي في مسائل الأموال العامة والوظيفة العامة، بل في ترجمتها إلى سلوك يومي وممارسة عملية، لتكون محطة انطلاق نحو تفعيل هذه القيم في واقع العمل المؤسسي، حيث تصبح النزاهة خياراً لا مرد له، والكفاءة معياراً ثابتاً. فحماية المال العام مسؤولية كل فرد في المجتمع، كل في مجاله واختصاصه.



ISBN 978-99969-77-60-2



9 789996 977602 >

#نزاهة\_وطن  
#national\_integrity



NATIONAL INTEGRITY



StateAudit\_Oman



StateAuditOman



State Audit Oman



www.sai.gov.om



(8000 0008)