



جامعة الأزهر  
كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد



# مدى تأثير التمر الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين

## الأنظمة السعودية والفقہ الإسلامي

إعداد

د/ محمد سعيد محمد آل ظفران

قسم الفقہ وأصوله - كلية الشريعة وأصول الدين - جامعة  
الملك خالد - السعودية

مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية العدد الثالث والأربعون، لعام ١٤٤٥هـ -  
يونيو ٢٠٢٤م والمودعة بدار الكتب تحت رقم ٦١٥٧/٢٠٢٤ والترقيم الدولي  
الطباعي ٤٦٦٠-٢٩٧٤-I.S.S.N و ٤٦٧٩-٢٩٧٤-The Online ISSN

## مدى تأثير التتمر الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين الأنظمة السعودية والفقہ الإسلامي

محمد سعيد محمد آل ظفران

قسم الفقہ وأصوله - كلية الشريعة وأصول الدين - جامعة الملك خالد - السعودية

الإيميل: refat40@gmail.com

ملخص البحث

يعد موضوع التتمر الإداري داخل الوظيفة العامة من أهم الموضوعات الحديثة، التي كانت تتم بصورة أكبر في ظل غياب نظم المراقبة الحديثة، وخاصة الإلكترونية منها، مما كان له عظيم الأثر في النيل من هيبة الوظيفة العامة كجزء من النظام العام؛ لذا رأيت تناول هذه الظاهرة في مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة. تتكون المقدمة من الخلفية النظرية للبحث وإشكاليته، وأسئلته، ومنهجه والدراسات السابقة، وخطته. وتتناول المباحث الأربعة التعريف بالتتمر الإداري والألفاظ ذات الصلة وأشكاله، وأسبابه والآثار السلبية للتتمر الإداري على الأداء الوظيفي، وطرق واجهة التتمر الإداري في إطار النظام الإداري السعودي وسبل مواجهة التتمر الإداري في إطار النظام الإداري الإسلامي. والنتائج المترتبة على الدراسة كثيرة من أهمها: زيادة معدلات التأثير السلبي على الأداء الوظيفي، حيث يتغيب الموظف العام أو يتكاسل عن القيام بواجبه، على نحو يضر بالمصلحة العامة، فضلاً عن رغبته في الانسحاب من

الوظيفة، والبحث عن فرص عمل جديدة. أما التوصيات فمن أهمها: زيادة وجوه التعريف بخطورة هذه الجريمة على الأداء الوظيفي وهيبة وسمعة الجهات والمؤسسات الإدارية المختلفة، وإلقاء الضوء على تعاليم النظام الإداري الإسلامي في هذه المسألة؛ ليسهل تربية النشء على أحكامها فيكون نمط سلوكهم الوظيفي والمجتمعي، وهذه أمانة من أعظم الأمانات عند الله تعالى.

**الكلمات المفتاحية:** التنمر الإداري، الأداء الوظيفي، الأنظمة السعودية، الفقہ

الإسلامي.

## The extent of the impact of administrative bullying on job performance: a comparative study between Saudi systems and Islamic jurisprudence

*Muhamad Saeid Muhamad Al Zafran*

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

Email: refat40@gmail.com

### **Abstract:**

The issue of administrative bullying within the public office is one of the most important modern topics ,which was taking place to a greater extent in the absence of modern monitoring systems ,especially electronic ones ,which had a great impact in undermining the prestige of the public job as part of the public system. Therefore ,I decided to address this phenomenon in An introduction ,four sections ,and a conclusion. The introduction consists of the theoretical background of the research ,its problem ,its questions ,its methodology ,previous studies ,and its plan. The four sections address the definition of administrative bullying and related terms ,its forms ,its causes ,the negative effects of administrative bullying on job performance ,and ways to

confront administrative bullying in The framework of the Saudi administrative system ،and ways to confront administrative bullying within the framework of the Islamic administrative system. The results resulting from the study are many ،the most important of which are: an increase in the rates of negative impact on job performance ،where the public employee is absent or lazy in carrying out his duty ،in a way that harms the public interest ،in addition to his desire In withdrawing from the job ،and searching for new job opportunities. As for the recommendations ،the most important are: increasing the awareness of the seriousness of this crime on job performance and the prestige and reputation of the various administrative bodies and institutions ،and shedding light on the teachings of the Islamic administrative system on this issue ،to facilitate the education of young people on its provisions ،so that it becomes a pattern. Their professional and societal behavior ،and this is one of the greatest trusts of God Almighty

**Keywords:** Administrative Bullying،Job Performance ،Saudi regulations ،Islamic jurisprudence

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم النبيين، وسيد المرسلين، وبعد:

فإن من فنون القيادة الإدارية الناجحة في الدراسات المعاصرة أن القائد الإداري الناجح، هو ذلك المتواضع الذي يحترم من يعمل معه؛ لأن 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. وتقع كثير من مشكلات العمل، لاسيما بين الرئيس والمرؤوس لتخلف هذا الالتزام، فلا سخرية ولا ازدراء، ولا تشهير بالأخطاء، مالم تكن هناك ضرورة تستوجب هذه الأخيرة.

وفي واقعنا المعاصر وجدت جرائم لم تكن موجودة من قبل، منها: التنمر على خلق الله والاستطالة عليهم ومضايقتهم مما يؤثر في أمن واستقرار الأفراد والجماعات. وعلى مدار التاريخ الإنساني تفشو ظاهرة الجريمة وتنمو، وتتطور بتطور المجتمعات، لكن مما زاد من خطورة الجريمة في واقعنا المعاصر ما يعرف بعصر العولمة والانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والمعلومات، مما يحتم علينا في مجال البحث العلمي والافتاء الشرعي، وفي مجال التربية والتعليم، الاهتمام بهذه الظاهرة.

والتنمر بمختلف صورته وأشكاله جريمة من الجرائم التي تصيب الضحية في شخصه وكرامته، وتترتب عليها الكثير من الآثار النفسية

والاجتماعية منها: إحساس الضحية بالخجل، وفقدان الثقة بالنفس، وعدم الأمان، مما ينتج عنه الانطواء على الذات، وصعوبة إنشاء العلاقات الاجتماعية، والانسحاب من الوظيفة، وتعقيدات العمل الإداري، وتعطيل عمل المرافق العامة.

وتعظم هذه الآثار مع استخدام انتشار الإنترنت في مختلف المجالات وانتشار الهواتف الذكية بين جميع فئات المجتمع، ودخول هذه الفئات إلى قائمة المستخدمين؛ لذا تضاعفت أعداد من يتعرضون للتتمير الإلكتروني، وتطور مع مرور الوقت وتعدد أشكاله.

### أهمية هذه الدراسة:

مما يزيد من أهمية هذه الدراسة أنها تأتي مواكبة لما تتطلع إليه رؤية المملكة (٢٠٣٠) التي ركزت على الأداء الوظيفي، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة وتوسيع الخدمات الإلكترونية، وتطوير الأداء وإعداد قادة المستقبل وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة، تتساوى فيها الفرص، ويتم مكافأة المتميزين وإتباع أفضل الممارسات، وقد تم تصميم برامج متنوعة لتحقيق ذلك<sup>(١)</sup>.

ومن جانب آخر: فإن الحديث في مسألة التتمير الإداري بمختلف أشكاله، تحكمه الكثير من الضوابط والقواعد، مما يستوجب حسن الأدب واللباقة في طريقة

(١) رؤية المملكة، (٢٠٣٠)، كتاب إنجازات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٦-٢٠٢٠)، ٧-٦٥.

تعامل الموظف العام، سواء مع الجمهور أو زملائه في العمل أو مرؤوسيه، لأجل ذلك حرصت على الكتابة في هذا الموضوع.

### مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التتمير الإداري داخل الوظيفة العامة من أهم الموضوعات الحديثة، التي كانت تتم بصورة أكبر في ظل غياب نظم المراقبة الحديثة، وخاصة الإلكترونية منها، مما كان له عظيم الأثر في النيل من هيبة الوظيفة العامة كجزء من النظام العام؛ لذا عقدت الكثير من الدراسات الميدانية، لدراسة اسباب هذه الظاهرة والآثار المترتبة عليها وسبل علاجها.

### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما أثر التتمير الإداري في الأداء الوظيفي؟.

### الأسئلة الفرعية:

- ما أشكال التتمير الإداري؟ وما أسبابه؟ وما آثاره؟
- ما مدى اهتمام المملكة العربية السعودية في إطار رؤية (٢٠٣٠)؟.
- ما سبل علاج هذه الظاهرة في الفقہ الإسلامي؟.

### المنهج المتبع:

المنهج التحليلي: وذلك للظاهرة محل البحث.

المنهج الاستنباطي: وذلك من خلال نتائج الدراسة وآثارها.



**المنهج المقارن:** بمقارنة ما عليه العمل في النظم الإدارية في المملكة مع ما قرره الشريعة الإسلامية في هذا الشأن،

### الدراسات السابقة:

وجدت في هذا الشأن الكثير من الدراسات المتخصصة سواء من الناحية العملية أو النظرية، منها:

١. دراسة: د/ عبد الله محمد حمزة أمين: التتمير في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، بحث ميداني، جامعة عين شمس: مجلة كلية التربية، العدد (الثامن والعشرون)، الجزء الرابع، ٢٠٢٢ م.

٢. دراسة: د/ سهام كعكي، بنت محمد صالح، د/دلال لمنزل النصير، التتمير الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة سوهاج: مجلة كلية التربية، عدد سبتمبر (الجزء الثاني)، ٢٠٢١ م.

٣. دراسة: د/ عبد الملك بن طاهر الحاج، التتمير الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة لاستطلاعيه، الرياض: مجله جامعه الملك سعود العلوم الإدارية، مجلد رقم (٢٩)، العدد (٢)، ٢٠٢١ م.

ما تتميز به دراستي:

جاءت هذه الدراسات خالية من الإشارة إلى ما عليه العمل في النظام الإداري السعودي، وخاصة رؤية (٢٠٣٠) التي خرجت من رحم الشريعة الإسلامية الغراء؛ لذا حرصت أن تكون دراستي هذه شاملة لجميع جوانب

المسألة، بحيث تتناغم هذه الدراسة ما أوجبته الشريعة الإسلامية ونتائج الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في هذا الشأن.

### خطة البحث:

يتكون هذا البحث من مقدمة، ومباحث أربعة، وخاتمة. تتكون المقدمة من الخلفية النظرية للبحث، وإشكاليته، وأسئلته، ومنهجه، والدراسات السابقة، وخطته.

**المبحث الأول:** التعريف بالتتمير الإداري والألفاظ ذات الصلة، وأشكاله، وأسبابه.

**المبحث الثاني:** الآثار السلبية للتتمير الإداري على الأداء الوظيفي.

**المبحث الثالث:** مواجهة التتمير الإداري في إطار النظام الإداري السعودي.

**المبحث الرابع:** التتمير الإداري من منظور شرعي.

## المبحث الأول: التعريف بالتنمر الإداري والألفاظ ذات الصلة، وأشكاله، وأسبابه

### تمهيد وتقسيم:

التنمر في واقع حياتنا المعاصرة تتناول دلالاته في العموم المبالغة في التطاول والأذى؛ ولا يختلف هذا المعنى باختلاف المواطن، فلا فرق بين حدوثه في المواقف العامة، أو المواقف الوظيفية؛ لذا رأيت تناول دلالاته وأسبابه، وصوره، في مطالب ثلاثة:

### المطلب الأول: تعريف التنمر الإداري في اللغة والاصطلاح والألفاظ ذات

#### الصلة

#### ١. تعريف التنمر في اللغة:

التنمر في اللغة هو: الغضب وسوء الخلق، يقال تنمر، يتنمر، تنمرًا، فهو متنمر نمر..، وفُلانٌ غضب وساء خلقه فَصَارَ كالنمرِ لِأَنَّهُ لَا يَلْفِي إِلَّا غَضَبَانَ فَهُوَ نمر... ويقال: كَثَرَ فلانٌ لِفُلانٍ، إِذَا تَنَمَّرَ لَهُ وَأَوْعَدَهُ، قال الزبيدي في تاج العروس: " تَنَمَّرَ: تَمَدَّدَ فِي الصَّوْتِ عِنْدَ الوَعِيدِ، .. وَهُوَ مَجَازٌ. تَنَمَّرَ أَيضًا، إِذَا تَشَبَّهَ بِالنَّمْرِ فِي شَرَّاسَةِ الْأَخْلَاقِ (١).

(١) الزبيدي، محمد. (بدون تاريخ) تاج العروس، ١٤ / ٤٥، ١٤ / ٢٩٩؛ ابن منظور، جمال الدين. (٥١٤١٤). لسان العرب. ١٤٢/٥، مادة "كشر".

وواقع الحال أن كلمة "تنمر" مأخوذة من مصطلح "النمر" قياساً على كلمة "الأسد"، وهو الحيوان المفترس المسيطر على بقية الحيوانات؛ لذا يسمونه "ملك الغابة"، وكلمة تنمر لا تقل عن ذلك؛ لذا جاءت في المعجم الوسيط بمعنى: (تنمر)، تشبه بالنمر في لونه أو طبعه، ويُقال: تنمر لفلان تنكراً له وأوعده ومدد في صوته عند الوعيد (١).

## ٢. تعريف التنمر في الاصطلاح:

**التنمر هو:** إيقاع الأذى على فرد أو أكثر بدنياً نفسياً أو عاطفياً أو لفظياً، ويتضمن أيضاً- التهديد البدني أو الجسمي أو بالسلاح والابتزاز، أو مخالفة الحقوق المدنية، أو الاعتداء بالضرب، أو العمل ضمن عصابات، ومحاولات القتل أو التهديد.

ويعد " أولويس **olweus** " من أوائل من عرف التنمر بطريقة علمية مبنية على تجارب بحثية، حيث عرفه بأنه: شكل من أشكال العنف الشائعة جداً بين الأطفال والمراهقين، ويعني: التصرف المتعمد للضرر أو الإزعاج من جانب واحد أو أكثر من الأفراد. وقد يستخدم المعتدي أفعالاً مباشرة أو غير مباشرة للتنمر على الآخرين (٢).

**ويُعرف التنمر المباشر بأنه:** هجمة مفتوحة على الآخرين، من خلال العدوان اللفظي أو البدني.

(١) مجمع اللغة العربية. (بدون تاريخ). المعجم الوسيط، ٢/ ٩٥٤.

(٢) ينظر: أبو الديار، مسعد. (٢٠١٢). التنمر لدى ذوي صعوبات التعلم: مظاهره، وأسبابه وعلاجه، ١٤.

أما التتمر غير المباشر: فهو الذي يستخدمه الفرد ليُحدث إقصاءً اجتماعياً مثل: نشر الشائعات. وهو ضار جداً على أداء الفرد مثله مثل التتمر المباشر<sup>(١)</sup>.

### (ج) التتمر في نطاق بيئة العمل:

التتمر في نطاق بيئة العمل أو الوظيفة، يطلق ويراد به أكثر من معنى، منها أنه: "سلوك غير مبرر ومسيء ومهين تجاه عامل أو مجموعه من العاملين، ويتضمن إساءة استخدام السلطة أو المنصب، ويمكن أن يتسبب في فقدان العاملين تدريجياً كل إيمانهم بأنفسهم ومعاناتهم من اعتلال الصحة الجسدية والاضطراب العقلي كنتيجة مباشرة للتتمر<sup>(٢)</sup>.

ويستفاد مما تقدم أن التتمر لا يكون بهذه الصفة إلا إذا تضمن أسلوب التكرار أو الاستمرار، فلا يمكن تسميته تنمرًا إذا لم يكن متكرراً أو كان حادثاً منفرداً، بل يجب أن يقع مرة كل أسبوع مثلاً، وأن يكون مستمراً لمدة ستة أشهر – مثلاً – كما يجب أن يكون بين طرفين غير متساويين في المراكز والقوة، وذلك بأن ينطوي على اختلال في توازن القوة.

(١) ينظر: المرجع السابق، نفسه؛ الحاج، عبد الملك. (٢٠٢١). التتمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، ١٩٨

(٢) ينظر: عبد الله، محمد. (٢٠٢٢). نطاق بيئة العمل، ٢١٠ وما بعدها؛ الحاج، عبد الملك. (٢٠٢١). التتمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، ٢٠١ وما بعدها؛ النعيمي، صلاح، شعيب، عزيزة. (٢٠١٨). تأثير التتمر الوظيفي على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على المديرية العامة لتربيته بابل العراقية، ٢٢٥؛ أرناؤط، بشرى. (٢٠١٧). التتمر في بيئة العمل وعلاقته بجوده القيادة والاكنتاب لدى التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، ٣٥٠ الى ٤٢٤.



## المطلب الثاني: أنماط التنمر في نطاق بيئة الوظيفة العامة

تتنوع أنواع التنمر التي قد تحدث في مكان العمل، إلى أنواع كثيرة،

منها:

١. **التنمر اللفظي:** وهو: أي شكل من أشكال الإساءة المنطوقة التي تشمل؛ السخرية، أو القيل والقال، أو الإذلال. ومن المهم -أيضا - ملاحظة أن بعض المتتمرين يستخدمون التنمر اللفظي كوسيلة من وسائل التسلية أو المزاح لإخفاء الإهانة لشخص ما.
٢. **التنمر الجسدي:** وهو: اعتداء جسدي، إما عن طريق الضرب، أو الركل، أو الدفع الذي قد يؤدي إلى الأذى الجسدي، وكذلك الصدمة النفسية. وكذلك يمكن استخدام التنمر الجنسي أو التحرش الجنسي كمرادفات حيث يتضمن كلاهما استخدام العبارات أو النكات الجنسية ونشر الشائعات الجنسية بشكل مستمر سواء شفهيًا أو إلكترونيًا في مكان عمل شخص معين. وعليه فإن أي فعل أو كلمة تحتوي على دلالة جنسية تؤثر على العامل وتجعله لا يشعر بالراحة تعتبر تحرشًا جنسيًا.
٣. **التنمر الاجتماعي:** وهو: إلحاق الضرر بسمعة شخص ما أو علاقته. ويمكن أن يتضمن نشر الشائعات أو إقصاء شخص ما عن قصد، أو المطالبة بالمال أو الممتلكات أو تخويف أو تهديد شخص ما.
٤. **التنمر الإلكتروني:** وهو: إيذاء يتم من خلال استخدام الأجهزة الرقمية، مثل الهاتف المحمول أو جهاز الحاسوب والأجهزة اللوحية،

حيث يمكن أن يحدث التنمر الإلكتروني من خلال إرسال رسائل قصيرة مزعجة أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بالسخرية على صورة وشكل الشخص وعلى ما يقوم بمشاركته على صفحته الخاصة به، على الفيس بوك أو الانستجرام، بسبب رغبة المتنمر في إيذاء أشخاص آخرين بطريقة متعمدة ومتكررة وعدائية<sup>(١)</sup>.

ومن الضروري ملاحظة أن التنمر عبر الإنترنت يشمل معظم أنواع التنمر الأخرى فقد يسيء المتنمر للآخرين لفظياً دون أن ينطق وذلك من خلال الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو جنسياً عن طريق إرسال محتويات وصور غير ملائمة<sup>(٢)</sup>.

### أشكال التنمر في نطاق بيئة العمل:

في ضوء الدراسات والبحوث الميدانية، المعنية بهذا الشأن يمكن تقسيم التنمر الإداري إلى قسمين:

الأول: أشكال التنمر المتعلقة بشخص العامل، ومنها على وجه مخصوص:

- ١- الافتراء على العامل أو الموظف واتهامه باتهامات باطله.
- ٢- نشر الشائعات عن العمل.
- ٣- التعليق على أخطاء العامل أو الموظف بشكل متواصل.

(١)-ينظر: [www.stobpullyng.gov](http://www.stobpullyng.gov). مشار إليه ببحث التنمر ومضايقة الطلاب ذوي الإعاقة، منشور رقم (١٤-٥٥٢١٠-١٤ أكتوبر ٢٠٢٠م)، حقوق الإعاقة في كاليفورنيا، نظام الحماية والمناصرة في كاليفورنيا ينظر: أبو الديار، م. (٢٠١٢). التنمر لدى ذوي صعوبات التعلم: مظاهره، وأسبابه وعلاجه، ١٤ وما بعدها.

(٢) -ينظر: حمزة، عبد الله محمد. (٢٠٢٢). التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، ٢١١-٢١٢.

- ٤- تجاهل العامل أو الموظف واستبعاده من كل المناسبات والأحداث.
  - ٥- تعرض العامل لتعليقات مهينه أو مسيئة تجاه شخصه أو حياته الخاصة.
  - ٦- تعرض العامل أو الموظف للعزل والاقصاء حتى يبدو سيئاً.
  - ٧- معاملة العامل أو الموظف بطريقة عدائية.
  - ٨- تعرض العامل للمضايقة أو السخرية المفرطة المرتبطة بشخصه.
  - ٩- تحريض الآخرين لمعاداة العامل أو الموظف.
  - ١٠- تعرض العامل أو الموظف للتهديد والترهيب مثل توجيه أصابع الاتهام له في قضية أو شبهة ما.
  - ١١- تعرض العامل أو الموظف للصراخ في وجهه.
  - ١٢- تعرض العامل أو الموظف لانتهاك حياته الخاصة.
- الثاني: أشكال التمر المتعلق ببيئة العمل، وتتمثل بوجه مخصوص ما يلي:**
١. حجب معلومات العمل المهمة عن العامل مما يؤثر على أدائه.
  ٢. تكليف العامل بأعمال غير مهمة ولا تتناسب مع إمكانياته.
  ٣. تكليف العامل بأعمال شاقة تفوق قدراته الجسدية.
  ٤. عدم تقييم أداء العامل بشكل عادل.
  ٥. خضوع العامل لرقابة وإشراف صارم للغاية.
  ٦. تحديد مواعيد نهائية غير منطقية للعامل لتسليم المهام المكلف بها.
  ٧. جاهل تعليقات واقتراحات العامل المتعلقة بالعمل.



٨. تعرض العامل أو الموظف العام للإهانة أو السخرية فيما يتعلق بعمله.
  ٩. تكليف العامل بمهام غير معقولة أو مستحيلة.
  ١٠. حرمان العامل من المطالبة بحقوقه، مثلاً أجازته مرضية أو أجازته وضع أو بدل وجبة أو نحو هذا.
  ١١. تحريض الآخرين على عدم التعامل والتعاون مع العامل.
  ١٢. تعرض العامل للتلميح من رئيسه بضعف أدائه<sup>(١)</sup>.
- وعادة ما يتم التمييز بين التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، ويشير الأول إلى التنمر الذي يرتبط بعمليات العمل مثل؛ تفويض السلطة، وانخفاض المكانة المهنية، بينما يشير الأخير إلى الاستبعاد، والعزلة، والاعتداء الجسدي<sup>(٢)</sup>.

(١) ينظر: حمزة، ع. م. (٢٠٢٢). التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي،

٢١١-٢١٢.

(٢) المرجع السابق، نفسه.

### المطلب الثالث: أسباب التنمر الإداري في نطاق الوظيفة العامة

يحدث التنمر المرتبط بالعمل غالباً بسبب تفاوت مستويات السلطة في التنظيم واستخدام المتتمرون سلطتهم للتنمر على ذوي القوة الأقل. ويحدث التنمر من خلال المبالغة في إسناد مسئوليات العمل، وعدم عدالة معايير تقييم أداء العامل والترقية الوظيفية. وغالباً ما يحدث التنمر المرتبط بالشخص بصورة مباشرة بين الشخص المتتمر والضحية كالهجوم اللفظي، والصراخ والنظر إلى الشخص باستخفاف والسخرية والضحك، والتهديد). ويتجلى التنمر الشخصي أيضاً بشكل غير مباشر من خلال عدم الرد على المكالمات أو رسائل البريد الإلكتروني أو المذكرات، والثرثرة، وإطلاق الاتهامات الكاذبة، والغيبة<sup>(١)</sup>.

وانتهت الباحثة (سالين-Salin) في دراستها إلى تصنيف أبرز العوامل المؤدية إلى التنمر الإداري إلى ثلاث فئات هي:

١. مجموعه الهياكل الممكنة، وهي على سبيل المثال: اختلاط السلطة والقوة عدم الرضا والاحباط ونحو ذلك.
٢. الهياكل المحفزة، مثل المنافسة الداخلية وأنظمة المكافآت والمنافع المتوقعة، ونحو ذلك.
٣. مجموعه الظروف المثيرة، مثل تقليص حجم المنظمة، وإعادة الهيكلة والتغييرات التنظيمية ونحو ذلك.

(١) في هذا الشأن أجريت العديد من الدراسات قام بها "إينارسين Einarsen" وزملاؤه (٢٠٠٩)، وكذلك بارليت Bartlett وبارليت Bartlett (٢٠١١)، وردت الإشارة إليها ضمن دراسة، د/ عبد الله، م ح أ، التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، ٢١١.

وانتهت الدراسة الى ان التتمر هو عبارہ عن التفاعل بين العوامل المختلفة من كاهه المجموعات الثلاث<sup>(١)</sup>.

وفي دراسة للباحثة إيمان السويدي (Alswied) على قطاع التمريض في السعودية توصلت إلى عدة أسباب مشكلة التتمر في العمل من أبرزها: السلطة الهراركية<sup>(٢)</sup> والقوة، والتميز، وطبيعة بيئة العمل، وصمت الأفراد الضحايا<sup>(٣)</sup>.

وفي دراسة ثالثة أجراها الباحث الأمريكي (هيمنجس Hemmings) عام ٢٠١٤م، على عينة من موظفي الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة، استنتج من خلالها عدة أسباب تقود إلى ذلك، من أبرزها:

- ١- بيئة العمل: إذ إن مشكلات التتمر تزداد سوءاً عندما تصبح بيئة العمل سلبية بشكل تدريجي.
- ٢- المنافسة والحسد بين الأفراد حول الترقيات والتقدم المهني والمكافآت، مما يجعل كل فرد يسعى لتقويض الآخرين من خلال سلوكيات التتمر للظفر بذلك.
- ٣- الاختلافات بين العاملين فكلما زادت حدة الاختلافات زادت درجة التتمر في العمل.

---

(٢) السلطة الهراركية أي التدرجات الهرمية، وتعرف ب "نظرية الهيمنة الاجتماعية"، وهي نظرية للعلاقات بين الجماعات التي تركز على بقاء واستقرار التسلسل الهرمي الاجتماعي القائم على أساس الجماعات. موسوعة ويكيبيديا، موسوعة إلكترونية، تاريخ الاطلاع عليها (٢٠٢٤/١/٣١م).

(٣) ينظر: السويدي، إيمان، لتتمر في مكان العمل بين الممرضات في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية استطلاعية. مشار إليها ببحث، الحاج، ع. (٢٠٢١). ١٩٩.

- ٤- ضعف القيادة: فالقيادة الضعيفة لا تستطيع بذل جهود استباقية للقضاء على الأنشطة السلبية للموظفين تجاه بعضهم، وحل النزاعات، وبناء التوافق والتعاون والشراكات الاجتماعية التي تفيد المنظمة والموظفين<sup>(١)</sup>.
- وأرجع (ابن طاهر الحاج) التنمر الإداري إلى جملة من الأسباب، أهمها:
- ١- الأسباب ذات الصلة بالقوة: السلطات والصلاحيات الواسعة الممنوحة لبعض المشرفين والمديرين، ومنح البعض مناصب إدارية مهمة مما يغريهم باستغلالها في ممارسة التنمر الإداري ضد الآخرين في بيئة العمل سواء أكانوا رؤوسيين أو زملاء أو مستفيدين وغيرهم.
  - ٢- الأسباب النفسية: مثل ضعف الثقة بالنفس، ضعف الشخصية الخوف من فقدان المنصب الخوف من الآخرين، محاولة إثبات الذات، حب السيطرة والتحكم النرجسية والغرور، الاستظهار، حب الذات.
  - ٣- الأسباب التنظيمية ومنها، تعيين أفراد غير أكفاء، أو ضعيفي الشخصية في مناصب مهمة، أو أفراد بخبرات محدودة، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وغياب الرقابة والمحاسبة، وبرامج التدريب السلوكي والأخلاقي وأنشطة التوعية بمخاطر التنمر، وتوعية الفرد المتنمر بخطورة سلوكياته، وغياب مدونات السلوك الأخلاقي ونحو ذلك.

(١) المرجع السابق، ١٩٩.

٤- الأسباب القانونية مثل غياب التشريعات والسياسات التي تردع المتتمرين، وتحمي الضحايا، علاوة الأخلاقية مثل ضعف الوازع

الديني والإنساني، والنزعة<sup>(١)</sup>.

وجميع هذه الأسباب يتضمن قناعة بأن الشخص المتتمر شخص غير سوي وعدواني، وأن هناك خطأ ما أو ظرفاً ما حدث قد حدث في حياته أو طريقة تعيينه؛ لذا يجب الوقوف على أهم هذه الأسباب، والعمل على إزالتها كوسيلة للارتقاء بالعمل الوظيفي وجودته، وهذا ما سنبيّنه في **المبحث التالي**.

(١) ينظر: الحاج، ع. (٢٠٢١). التتمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، ٢١٣-٢١٤.

## المبحث الثاني: الآثار السلبية للتنمر الإداري على الأداء

### الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم:

يعالج هذا المبحث أهم الآثار المترتبة على التنمر الإداري في نطاق الأداء الوظيفي، وهو بلا شك عامل من عوامل ضعف الأداء، والنيل من مكانة الوظيفة العامة، والقعود عن قضاء مصالح الجمهور، فضلاً عن شيوع روح الفوضى الإدارية، ومن ثم عجز المواطن عن الوصول إلى حقه، وبيان ذلك في مطالب خمسة:

#### المطلب الأول: شيوع الأخلاق السلبية وغياب الأمن الوظيفي:

يبحث أسباب هذه الظاهرة وُجد أن أية بيئة وظيفية يفشو فيها التنمر بأشكاله المختلفة تصبح بيئة غير صحية إدارياً ومجتمعياً، خاصة أن التنمر الإداري الذي يكون في صورة سباب أو تنابذ بالألقاب أو ضرب وشتم وركل، أو تحرش جنسي أو نحو ذلك من السلوكيات الشاردة على قوانين الفطرة السوية يجعل ساحة العمل معتركاً لا أخلاقياً، قد تنهار معه منظومة القيم والأخلاق، بل وينال من هيبة الدولة؛ لأن الوظيفة العامة جزء من مؤسسات الدولة.

وقد تُعظم آثار هذه الصورة إذا كانت الضحية امرأة، وما يصحب هذا العمل المشين من صراخ، ففي هذه الصورة بلا شك منتهى الفوضى وذهاب منظومة الأخلاق.

وقد دلت الكثير من الدراسات على أن أشد أنواع التتمر سوءاً التتمر النسائي، حيث تفضل المرأة التتمر على النساء فقط ويكثر منهن استخدام الشائعات والشكاوى الكيدية ونشر الأكاذيب والمنع من ترقية أو منصب إداري والعمل على منعها تحقيق مكاسب لدى القائد التنظيمي والوقوف بجانب المتتمرات ودعمهن على ممارستهن والبعدهن عن مساعدة ضحية المتتمرات لخوفها من المواجهة والبعدهن عن الصراعات الوظيفية التي تعيق تحقيق مصالحها الشخصية (١).

وتكون الصورة أشد قبحاً إذا كان التتمر في صورة ما يعرف بـ "التحرش الجنسي"؛ لخطورة ما يتضمنه من استخدام العبارات أو النكات الجنسية ونشر الشائعات الجنسية بشكل مستمر سواء شفهاياً أو إلكترونياً في مكان عمل شخص معين.

وسبب ذلك أن التتمر الإداري ظاهرة خفية وعلنية كامنة خلف ركام العمل الإداري ومتخفية في العديد من مظاهره، وهي نوع من أخطر أنواع الأمراض الإدارية، وتعتبر الباب الخلفي للفساد الإداري الذي يفضي في غالبية الأحوال للفساد المالي (٢)، وهذا صحيح فكثيراً ما يكون التتمر الإداري ناتجاً عن كشف تجاوزات مالية في صورة سرقات أو اختلاسات، أو تدمير موارد المؤسسة وثروتها ومواردها البشرية، أو انحراف في نمط الأخلاق والآداب العامة.

(١) ينظر: كعكي، سهام بنت محمد صالح، منزل النصير، دلال، التتمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢١). ٥٩٤.

(٢) المرجع السابق، ٥٩٦.

وقد يكون ناتجاً عن الفهم الخاطئ للقيادة أو الإدارة، فتتحول القيادة إلى سيف مسلط على رقاب الموظفين، ويكون القانون المسيطر هو قانون الغاب حيث السلطة للأقوى، يفرض على الآخرين قراراته، مستخدماً أسلوب التخويف وتطويع القوانين والقرارات لخدمة سلطاته، بما يعود بالنفع عليه شخصياً، ومن ثم يغيب الأمن الوظيفي ويقل الدافع إلى الإنجاز<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثاني: أثار التنمر الإداري على الأفراد والمنظمة والمجتمع:

أجريت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية على هذه المسألة، انتهت إلى التنمر الإداري يؤثر على الأفراد والمنظمة والمجتمع سلباً من وجوه كثيرة:

#### أولاً: تأثير التنمر الإداري على الموظف العام:

١. تعرض الأفراد لكثير من الأعراض والاثار السلبية النفسية والبدنية على الفرد في شكل صدمات عميقة وعواقب عاطفيه ومهنيه طيلة الأبد، مثل: عدم القدرة على التركيز والتحكم، وفقدان الذاكرة، وانخفاض تقدير الذات، وعدم الحضور إلى العمل بل وترك العمل والبحث عن عمل آخر وأحيانا الانتحار.

(١) ينظر: الشيخ، فيصل، حماية الموظف من التنمر الإداري، المملكة العربية السعودية: صحيفة الوطن، تم استرجاعها بتاريخ (١-٢٤-٢٠٢٤م) نسخة إلكترونية، [alwatannews.net](http://alwatannews.net) ٢٠١٨م؛ مفتي، محمد، التنمر الإداري، المملكة العربية السعودية: صحيفة عكاظ، تم استرجاعها بتاريخ (١-٢٤-٢٠٢٤م)، نسخة إلكترونية، ٢٠٢٠م.



٢. زياده مستمرة في حالات الغياب المرضي، وظهور انعكاسات صحيه على المدى الطويل لدى الإناث اللائي يتعرضن للتمر مقارنه بالذكور.

٣. شعور الزملاء الذين يشاهدون التمر ضد زملائهم بالاستياء وعدم الراحة والتجاهل فضلا عن إصابتهم بانخفاض الاداء وزياده الغياب عن العمل والتفكير في ترك المنظمة، نتيجة لذلك الأثر (١).

**ثانياً: تأثير التمر الإداري على المنظمة أو جهة العمل:**

يؤدي التمر على مستوى المنظمة إلى آثار مدمرة منها:

١. تعطيل عمليات الابداع والابتكار وزياده التكلفة في الموارد المالية والبشرية وتنامي ظاهره التسرب الوظيفي وزياده حالات الغياب وانخفاض المستوى التنظيمي.

٢. التأثير سلباً على الرفاهية والتكيف والاداء في العمل ومن ثم انخفاض الروح المعنوية وفقدان الخبرة العملية وزياده التكاليف نتيجة الحالات المرضية الموثقة.

٣. خفض المشاركة والإنتاجية وتدمير سمعه المنظمة (٢)، فكلما زاد التمر الوظيفي كلما قل مستوى الأداء الوظيفي لدى منسوبي المنظمة.

٤. تكبد المنظمة تكاليف كبيره تنفق في عمليه التدريب والإحلال محل الذين يتركون العمل بسبب الاستقالة.

(١) ينظر: الحاج، ع. (٢٠٢١). التمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية

السعودية دراسة استطلاعية، ٢٠١-٢٠٢

(٢) ينظر: النعيمي، ص، شعيب، ع، تأثير التمر الوظيفي على الالتزام الوظيفي، ٢٣٠.

٥. زياده نفقات التقاضي في المحاكم نتيجة الدعاوى التي يرفعها العاملون المتضررون وبالتالي اهتزاز السمعة والصورة الذهنية للمنظمة<sup>(١)</sup>.

### آثار التثمر الإداري على مستوى المجتمع

١. يتسبب التثمر في مكان العمل بضرر عاطفي وبدني ونفسي وتمرد على المدى القصير والطويل، مما يؤثر بصورة سلبية على علاقات الفرد الضحية بأفراد العائلة والأصدقاء والمجتمع<sup>(٢)</sup>.

٢. انتقال آثار التثمر الإداري إلى الحياة الأسرية ونوعية الحياة. وفي هذا السياق أظهرت نتائج الدراسات السريرية أن سلوكيات التثمر الإداري تجعل الفرد الضحية غير قادر على التحمل، ويعاني من ضعف في المواقف الاجتماعية المختلفة. ومن حيث الكلفة المادية يُقدّر المعهد الأمريكي لمكافحة التثمر في مكان العمل ما يتكبده الاقتصاد الأمريكي بسبب ممارسة التثمر بنحو (٣٦٠) مليار دولار سنويا تتمثل في تكاليف الغياب و دوران العمل، وعلاج الحالات المرضية، والفرص الضائعة، وانخفاض الإنتاجية، وغيرها. كذلك تم تقدير ما تخسره المملكة المتحدة جراء التثمر في مجال العمل بنحو (١٨.٩) ي مليون يوم عمل سنويا، وبالنسبة للاقتصاد الأسترالي يخسر سويا ما يصل إلى (٣٦) مليار دولار جراء ذلك<sup>(٣)</sup>.

(١) ينظر: الحاج، ع. (٢٠٢١). التثمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، ٢٠٢.

(٢) المرجع السابق، نفسه.

(٣) المرجع السابق، نفسه.

## المطلب الثاني: غياب الكفاءات والقيادات الإدارية الناجحة

يحدث التتمر الإداري - أحيانا - على القيادات الإدارية الناجحة، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات، التي أكدت أن الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضة للتتمر (١)، وفي دراسة (أبالكيا ٢٠٢٠) (٢)، أن العلاقة بين الموظفين السعوديات ذوات المستوى والخبرة الأقل هي علاقة سيئة، حيث يترفع عليهن، ويضعن عوائق أمام تقدمهن المهني، وتأخذ العلاقة بينهن الشكل الهرمي المتسلسل.

ومفاد هذه الصورة: أن التتمر الوظيفي يسير من أعلى الهرم إلى أسفله، أي من ذوي المناصب الإدارية العليا الذين يتتمرون على من دونهم.

ومما يفسر هذا الوجه من التتمر شيوع ما يسمى بالمنافسة غير الشريفة أو الحسد وما يجلبه من طعن في الأشخاص وفي قدراتهم كفاءاتهم، وتكاد لا تخلو مؤسسة من هذه الأنماط- إلا ما رحم ربي - ونسال الله تعالى العفو والعافية.

---

(١) ينظر: دراسة الزعبي، دلال، مهيدات، رزان. (٢٠١٤). سلوكيات التتمر التي مارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها، دراسة حالة: الإمارات العربية المتحدة؛ السماري، عبد العزيز، المدير المتسلط: المملكة العربية السعودية: صحيفة الجزيرة، نسخة إلكترونية، تم استرجاعها بتاريخ (٢٠٢٤-٢-١م) ٢٠١٦م.

(٢) ينظر: مشار إليها بدراسة: كعكي، منزل النصير، دلال. (٢٠٢١). التتمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٥٩٧.

وفي دراسة للدكتور (محمد عامر الحسيني) أشار إلى أن "التنمر سلوك بشري لدى بعض الأشخاص، نابع من حب الذات والعدوانية تجاه الآخر. والتنمر يعني استخدام القوة، أو التهديد، أو الإكراه وسوء المعاملة، أو الترهيب أو الهيمنة العدوانية على الآخرين. في مقال للدكتور عبدالعزيز الجار الله، يذكر "هناك تنمر أقسى وأعنف وقد يكون أشرس، يمارسه المسؤول على إدارته، وفي بعض أجهزة الدولة - قطاع الخدمات - تحول بعض وكلاء الوزارة ومديري الإدارات المالية والإدارية إلى نمور ذات مخالب حادة وطويلة، استخدموها ضد الموظفين واللوائح التي لا (تروق) لهم". ويربطها بالفساد الإداري، حين يقول "الفساد أن تعمل قيادات معنية على تدمير الموارد البشرية وتبديد ثروة بلادنا البشرية بإدارات غارقة في مصالحها ومكاسبها. وأن يتحول المسؤول إلى "نمر" يسعى إلى إيذاء الموظفين ووأد المشروعات وإقصاء المؤهلين وقصر وحصر الامتيازات والفرص.. هذا المسؤول "المتنمر" هو من ينهش في جسد التطور الوظيفي والنماء الطبيعي للموارد البشرية وتقدم بلادنا وعافيتها من وهن الأمراض الإدارية"<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ أن هذه الحالة المرضية في الإدارة من الخطورة بمكان وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتنظيم من قبل العليا، حفاظاً على الكفاءات الإدارية وتكوين رصيد ضخم من النجاح المهني والفني في شتى المجالات.

(١) ينظر: الحسيني، عامر. (٢٠٢٤/٢/٥). التنمر الإداري والوظيفي.

### المطلب الثالث: الانسحاب من الوظيفة

في هذا الشأن وجدت الكثير من الدراسات التي ربطت بين الانسحاب الوظيفي والتتمر الإداري في بيئة العمل وبينت أنه قد يحدث في صورته ما يسمى بالتهجم أو الإساءة العاطفية في العمل من قبل شخص آخر أو أكثر. ومن هذه الدراسات دراسة "هانز ليمان" في بداية الثمانينيات، حيث استخدم مصطلح "المهاجمة"؛ للإشارة إلى الإساءة العاطفية في العمل من قبل شخص آخر أو أكثر، حيث درس "هانز ليمان" حال الممرضات الذين حاولوا الانتحار بسبب المهاجمة في أماكن العمل، وقد وضعت هذه الدراسة الأساس للبحوث اللاحقة<sup>(١)</sup>.

وقد أثبتت دراسة أجرتها الدكتورة (جودي بلانجو) في جامعة فينيكس، أن التتمر في مكان العمل شائع بشكل كبير في كثير من دول العالم ويؤدي إلى خسائر فادحة. وقد كان من نتائج الدراسة أن نحو ٧٥ % من الموظفين في استطلاع لحالات التتمر الإداري قد تأثروا بهذا التصرف في مكان العمل، سواء كهدف أو شاهد. يقدر مركز أبحاث التتمر في مكان العمل WBI أن ٥٤ مليوناً من العاملين في الولايات المتحدة قد تأثروا بشكل مباشر بالتتمر تجاههم أو أنهم شهدوا عملاً واحداً. في دراسة استقصائية شملت ٤٠٠ موظف من القطاع الحكومي والقطاع

(١) ينظر: عبد الله، م ح أ، التتمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، ٢١١-٢١٢.

الخاص في ٢٠٠٨، وجد المركز أن ٩٥% من عينة الدراسة كانوا أهدافا ذاتية للتسلط، سواء حاليا أو في الماضي<sup>(١)</sup>.

هذه الآثار - وغيرها كثير - قاطعة بأن التتمر الإداري آفة من آفات العمل الإداري، يُضعف الانتاج، ويقتل روح التنافس والانتظام، ويجعل المجتمع الوظيفي مجتمع فوضى، وتشيع فيه روح الانتقام والانقسام. وإذا كان الأمر بهذه الصورة فما سبل مواجهته؟ هذا ما سنعرفه في المبحث التالي.



(١) ينظر: الحسيني، عامر. (٢٠٢٤/٢/٥). التتمر الإداري والوظيفي.

## المبحث الثالث: مواجهة التمر الإداري في إطار النظم السعودية

### تمهيد وتقسيم:

اتخذت المملكة العربية السعودية من خلال الجهات المختصة الكثير من الإجراءات لمواجهة ظاهرة التمر الإداري، فألزمت العامل في حالة التمر المهني أو الوظيفي أن يتوجه بشكواه إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أو التقدم بالشكاوي إلى مراكز الشرطة أو عن طريق الدخول إلى منصة "أبشر" للخدمات الحكومية.

كما تضمنت الكثير من النظم والدونات سبل هذه المواجهة، وبيان ذلك في

مطالب ثلاثة:



## المطلب الأول: مواجهة التنمر الإداري في إطار نظام الخدمة المدنية ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة: أولاً: في نطاق نظام الخدمة المدنية:

طبقاً لنص المادة (١١) من نظام الخدمة المدنية السعودي<sup>(١)</sup> يجب على الموظف خاصة:

- أ. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء كان ذلك في محل العمل أم خارجه.
- ب. أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
- ج. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

ثانياً: في إطار ما يعرف ب: "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة":

أما في إطار ما يعرف ب: "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة"، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) بتاريخ (٢٥/١٢/١٤٣٧هـ)، وفي نطاق الوظيفة العامة: يظهر التنمر في مواطن ثلاثة:

(١) نظام الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم ملكي رقم: م / ٤٩ / وتاريخ ١٠ / ٧ / ١٣٩٧ هـ





### الموطن الأول: علاقة الموظف العام مع الجمهور:

وهي علاقة مبنية على الاحترام المتبادل، والقيام بواجب النزاهة في أداء الوظيفة العامة، والتعامل مع اسئلة الجمهور واستفساراتهم بدقة وموضوعية. ولضمان قيام الموظف العام بهذا الواجب تضمنت المادة الثامنة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة بالمملكة العربية السعودية بنود هذه العلاقة، فأوجبت على الموظف العام أن يراعي في تصرفاته تجاه الجمهور ما يأتي:

١. احترام حقوق الآخرين ومصالحهم دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحيادية وتجرد وموضوعية دون تمييز.
٢. السعي إلى كسب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله بما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات.
٣. الإجابة على استفسارات الجمهور وتساؤلاتهم وإنجاز معاملاتهم بدقة وموضوعية وسرعة.
٤. العناية والرفق في التعامل مع الجمهور وبالأخص ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والنساء وتقديم العون والمساعدة.
٥. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية للجمهور بسرية تامة وفقا للأنظمة والتعليمات.
٦. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلبا على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.

### الموظن الثاني: واجبات الموظف العام تجاه مرؤوسيه:

وهي مبنية على مبدأ الطاعة للأوامر الرئاسية في إطار ما تقضي به النظم واللوائح، **وضابطه:** أن يأمر أو يُصدر الرئيس لمرؤوسيه أمراً يطابق صحيح القانون والواقع، وألا يستحال تطبيقه لتعارضه مع أي قانون أو تشريع يتعارض مع مقتضيات المصلحة العامة للمجتمع، وقد نظمته المادة التاسعة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ونصت على: "على الموظف العام أن يراعي في تصرفاته تجاه مرؤوسيه ما يأتي:

١. أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه من حيث الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
٢. تنمية قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم عن طريق التدريب وغيره.
٣. نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات.
٤. الإشراف على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتقويم أدائهم بموضوعية وتجرد ومساءلة المقصر منهم والسعي إلى توفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقاً للأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
٥. احترام حقوق مرؤوسيه والتعامل معهم دون محاباة أو تمييز.
٦. أن تكون التعليمات والتوجيهات لمرؤوسيه مكتوبة ما أمكن ذلك.

### الموطن الثالث: واجبات الموظف العام تجاه زملائه:

وهي علاقة كسابقتها، تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر من أجل القيام بحقوق الوظيفة الامة وواجباتها، وقد نظمتها المادة العاشرة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، فأوجبت عليه تجاه زملائه، ما يأتي:

١. التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائه والمحافظة على علاقة سليمة وودية معهم، دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتناع عن استغلال أي معلومة تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.
٢. التعاون مع زملائه ومشاركتهم آراءه بمهنية وموضوعية عالية وتقديم المساعدة لهم قدر الإمكان، لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

ونتيجة لغياب الالتزام بهذه الواجبات الوظيفية قد يحدث التتمر الإداري في صور كثيرة سبق ذكرها، لعل من أهمها: التقليل من شأن الموظف أو العامل أو التحقير والاستخفاف به، أو أن يجعله مديره في العمل أضحوكة أمام زملائه بالعمل، أو يسبه ويصرخ عليه أمام العامة، كما يمكن أن يمتد هذا التصرف إلى تصرفات أخرى مثل حرمان الموظف أو العامل من حقوقه المشروعة والتي ينص عليها عقده مع صاحب العمل وكذلك قانون العمل.

## المطلب الثاني: مواجهة التنمر الإداري في ضوء أحكام نظام العمل السعودي

- طبقاً لنص المادة (٨١) من نظام العمل "يحق للعامل أن يترك العمل دون إشعار، مع احتفاظه بحقوقه النظامية كلها، وذلك في أي من الحالات الآتية:
١. امتناع صاحب العمل عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية أو النظامية الجوهرية نحو العامل.
  ٢. وقوع أي اعتداء يتسم بالعنف على العامل أو وقوع أي سلوك مخل بالأداب من صاحب العمل أو أحد أفراد أسرة صاحب العمل نحو العامل أو أحد أفراد أسرته أو من المدير المسؤول.
  ٣. معاملة الموظف بطريقة تتسم بالقسوة أو الظلم أو الإهانة من المدير المسؤول أو صاحب العمل.
  ٤. أن يمارس صاحب العمل على العامل أية أفعال من شأنها إجبار العامل على أن يخالف شروط العقد وفي هذه الحالة يكون العامل هو الطرف الذي أحلّ بشروط العقد ظاهراً" (١).

(١) المادة (٨١) من نظام العمل السعودي / الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٥١) بتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٤ المعدل بالمرسوم الملكي رقم (٢٤) وتاريخ (١٢/٥/١٤٣٤)، المعدل بالمرسوم الملكي رقم (م٤٦) وتاريخ (٥/٦/١٤٣٦)

### المطلب الثالث: مواجهة التنمر الإداري الإلكتروني

التنمر في الوظيفة العامة إخلال بالواجبات الوظيفية التي يتعين على الموظف العام الالتزام بها، وفق ما تقضي به النظم واللوائح والآداب الشرعية، وقد نظمته المشرع السعودي في كثير من الأنظمة، يأتي على رأسها نظام الجرائم المعلوماتية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٧) بتاريخ ٨/٣/٢٠١٤هـ، فطبقاً لنص المادة الثالثة الفقرة الرابعة من المادة الثالثة، التي تتعلق بالمساس بالحياة الخاصة عن طريق استخدام الهواتف النقالة المزودة بالكاميرا أو ما في حكمها وطبقاً لأحكام هذا القانون فإن عقوبة المتنمرين بحسب نظام الجرائم المعلوماتية، هي السجن لمدة لا تزيد عن سنة، وغرامة مالية لا تزيد على (٥٠٠ ألف ريال) أو إحدى هاتين العقوبتين، لكل من قام بالتنشهير بالآخرين وإلحاق الضرر بهم عبر وسائل تقنيات المعلومات المختلفة.

كما نصت المادة الثامنة منه على أنه: " لا تقل عقوبة السجن او الغرامة عن نصف حدها الأعلى إذا اقترنت الجريمة بأي من الحالات الآتية، منها: شغل الجاني وظيفة عامة واتصال الجريمة بهذه الوظيفة، أو ارتكابه الجريمة مستغلاً سلطانه أو نفوذه".



## المطلب الرابع: التنمر الإداري وحق الموظف العام في مناقشة رئيسه

مع تجريم كل صور التنمر الإداري إلا أن هذا الأمر قد يصطدم مع حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في الأمر الذي يتضمن مخافة لواجبات الوظيفة العامة، فإن النظام الإداري قد نظم هذه الحالة، وبمقتضى هذا التنظيم فإن المرؤوس يجب عليه تقدير مشروعية الأمر الصادر إليه ومناقشته ضمن الحدود المسموح بها قانوناً، فإذا وجد أن الأمر الصادر إليه مشروعاً وفي حدود القانون وجب عليه تنفيذه ويجوز له في هذه الحالة مناقشة ملائمة الأمر على أن يكون حسن النية، مستهدفاً الصالح العام، ويجب أن تكون مناقشته متصفة باللياقة وحسن الأدب والاحترام لرئيسه.

كما وضع الفقهاء عدة ضمانات تساعد على تقليل معاناة المرؤوس بصفه عامه بمناسبة التزامه بواجب الطاعة، من أهمها ضرورة التزام القائد (مصدر الأمر) أن يكون الأمر مبرراً - قدر الإمكان - حتى يخلق في المرؤوس روح الحماس والجدية في تنفيذه لأن الطاعة الواعية أفضل كثيراً من الطاعة العمياء<sup>(١)</sup>.

كما عالجت الأنظمة الإدارية مسألة التزام الموظف العام بإطاعة أوامر رؤسائه وما يجب عليه من مراعاة الأدب واللياقة في مخاطبتهم، وبينت أن هذا الأمر ليس 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 لا تتضمن هذه الأوامر أية مخالفة للقانون والأنظمة (وهو ما يعبر عنه بمبدأ المشروعية)<sup>(٢)</sup>.

(١) ينظر: عبد المنعم، فؤاد (١٨ / ١ / ٢٠١١ ميلادي - ١٤٣٢/٢/١٢). أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية؛ الجريش، د/سليمان. (١٤١٨). الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية للأنظمة واللوائح التنفيذية من واقع تطبيقي، ٦٧ وما بعدها؛ عويس، حمدي. (٢٠١١). الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقهاء الإسلامي، ١٥٩-١٦٠.

(٢) ينظر: آل ظفران، م. (١٤٤٤-٢٠٢٣). حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء الإدارة الإدارية الرشيدة، ٣٥٦ وما بعدها.

## المطلب الخامس: مواجهة التنمر الإداري في إطار أحكام القضاء الإداري

قد يأخذ التنمر الإلكتروني صورة من صور القذف، سواء بالقول، أو الإشارة، أو الكتابة، كما يمكن أن يكون في مواجهة المقذوف في مجلس أو مكان عام، أو في غيابه أمام الناس، أو عبر وسائل الإعلام المقررة أو المسموعة أو المرئية، كما يمكن أن يكون عبر المواقع الإلكترونية كالمنديات وشبكات التواصل الاجتماعي والصحف الإلكترونية والبريد الإلكتروني، كما أنه من الممكن أن يحدث عبر أجهزة الاتصالات كالجوال والرسائل النصية ورسائل الوسائط المتعددة.

### وفي شأن ما عليه القضاء الإداري:

فقد أكدت المحكمة التأديبية لمستوى الإدارة العليا، أنه واجب على المرؤوسين توقيير واحترام رؤسائهم ويعتبر ذلك واجباً تحتمه طبيعة النظام الإداري. ويُعد خروجاً عن حق التظلم والشكوى قصد الإيذاء الأدبي والمعنوي لرئيس سواء بالتشهير به أو إهانته أو تحقيره أو المساس بهيئته وكرامته بأي وجه من الوجوه.

وجاء في حكم المحكمة: "لا يسوغ للموظف أن يتخذ من الشكوى ذريعة للتطاول على رئيسة 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 اخلال الموظف به هو في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بكل حالة. ولعدم الاحترام صور متعددة لا تقتصر على التعدي أو التفوه 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> وغيره كثير.

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





## المبحث الرابع: التنمر الإداري من منظور شرعي

### تمهيد وتقسيم:

تذخر الشريعة الإسلامية في هذا الشأن بكثير من الأحكام التي تنظم علاقة الموظف العام بالجمهور أو الزملاء أو الرؤساء، وذلك من خلال مجموعة من القيم الوظيفية والآداب الشرعية التي تجعل من الوظيفة العامة أمانه، وأن القيام بواجباتها من أعظم القربات إلى الله تعالى، وأن السخرية والازدراء والتشهير بالآخرين- وغيرها من الصور المستهجنة- مستقبح شرعا، دلت عليه الكثير من النصوص الشرعية، كما هو الشأن في قصة عبد الله بن مسعود(رضي الله عنه) ودقة ساقيه، وقصة أبي ذر الغفاري(رضي الله عنه) وتنمره على بلال بن رباح(رضي الله عنه) وغيرها من الشواهد كثير، وبيان ذلك في مطالب أربعة:

### المطلب الأول: أخلاق الموظف العام في إطار معالم الفكر الإداري

#### الإسلامي وأثرها في القضاء على معالم التنمر الإداري:

التنمر الإداري خروج على مقتضى الواجب الوظيفي وما يستتبعه من حسن التعامل مع الجمهور والزملاء والرؤساء، وهو جريمة تستوجب المساءلة الجنائية والمدنية والتأديبية بحسب ما يترتب عليها من آثار. ومما يزيد من خطورة هذه الظاهرة في محيط الوظيفة العامة أنها تجسد إخلالاً بالحقوق العام في الحصول على الخدمة المدنية اللائقة، وقد وصفها النبي(صلى الله عليه وسلم) بأنها أمانة، كما في الحديث المروي عن أبي ذر الغفاري، عن المعرور بن سويد(رضي الله عنه) قال: «رأيتُ أبا ذرٍّ وعليه حُلَّةٌ، وعلى غلامه

مثلها، فسألته عن ذلك؟ فذكر أنه سَابَّ رجلاً على عهد رسول الله (ﷺ) فعيره بأُمَّه، فأتى الرجل النبي (ﷺ)، فذكر ذلك له، فقال له النبي (ﷺ): إنك امرؤ فيك جاهلية، قلت: على ساعتى هذه من كبر السن؟ قال: نعم، هم إخوانكم وخولكم، جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم عليه»<sup>(١)</sup>.

وقوله (ﷺ) (إنك امرؤ فيك جاهلية) أي: هذا التعبير من أخلاق الجاهلية، ففك خلق من أخلاقهم، والحديث مثال رائع لتأصيل المسألة التي نحن بصددنا.

ومن المشاهد أن ما يكون عليه المرء في حالة الغضب كاشف عن حقيقة هذا المعنى؛ لذا وصف النبي (ﷺ) حال الغاضب بقوله: " «إِنَّ الْعُضْبَ جَمْرَةٌ تُوقَدُ فِي قَلْبِ ابْنِ آدَمَ، أَلَمْ تَرَوْا إِلَى أَنْتِفَاحِ أُوْدَاجِهِ وَإِلَى أَحْمَرَارِ عَيْنَيْهِ، فَإِذَا وَجَدَ أَحَدَكُمْ ذَلِكَ، فَإِنْ كَانَ قَائِمًا فَلْيَقْعُدْ، وَإِنْ كَانَ قَاعِدًا فَلْيَنُتَكِ»<sup>(٢)</sup>، وعلى هذا فإن الغضب وما يصحبه من صياح ولغط في القول وسخرية واستهزاء وتناوب بالألقاب، داخل في معنى التنمر، ومن هنا جاء النهي صريحاً عن هذه الأوصاف في القرآن الكريم، قال الله تعالى: ﴿يَا

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الإيمان، باب: المعاصي من أمر الجاهلية، ولا يكفر صاحبها بارتكابها إلا بالشرك، ١/ ٢٠، رقم: ٣٠؛ وأخرجه مسلم في الإيمان والندور باب إطعام المملوك مما يأكل، ١٢٨٢/٣، رقم: ١٦٦١.

(٢) البيهقي، أبو بكر (١٤٢٣-٢٠٠٣) شعب الإيمان، ١٠/ ٥٢٩، رقم: ٧٩٣٩؛ ابن أبي شيبة. (١٤٠٩). مصنف ابن أبي شيبة، ٥/ ٢١٦، رقم: ٢٥٣٤٨.

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (١)

وحول تفسير الآية الكريمة، أوضح العلماء أن الله تعالى نهى عن السخرية بالناس، واحتقارهم والاستهزاء بهم، وبيانه: أن المؤمن إما أن يكون حاضرًا، وإما أن يكون غائبًا، فإن كان حاضرًا فلا ينبغي أن يسخر منه ولا يلتفت إليه بما ينافي التعظيم (٢).

قال الإمام الرازي: "في الآية إشارة إلى أمور ثلاثة مرتبة بعضها دون بعض وهي: السخرية واللمز والنبز، فالسخرية هي: أن لا ينظر الإنسان إلى أخيه بعين الإجلال ولا يلتفت إليه ويسقطه عن درجته، وحينئذ لا يذكر ما فيه من المعاييب، وهذا كما قال بعض الناس: تراهم إذا ذكر عندهم عدوهم، يقولون: هو دون أن يذكر، وأقل من أن يلتفت إليه، فقال لا تحقروا إخوانكم ولا تستصغروهم. الثاني: هو اللمز وهو: ذكر ما في الرجل من العيب في غيبته، وهذا دون الأول؛ لأن في الأول لم يلتفت إليه ولم يرض بأن يذكره أحد، وإنما جعله مثل المسخرة الذي لا يغضب له ولا عليه. الثالث: هو النبز، وهو دون الثاني، لأن في هذه المرتبة

(١) سورة الحجرات، من الآية رقم: ١١.

(٢) الرازي، محمد. (١٤٢٠). تفسير الرازي، ٢٨/١٠٨؛ القرطبي، أحمد. (١٣٨٤-١٩٦٤). الجامع لأحكام القرآن، ٣٢٥/١٦.

يضيف إليه وصفاً ثابتاً فيه يوجب بغضه وحظ منزلته، وأما النبز فهو مجرد التسمية وإن لم يكن فيه" (١).

وهذا المعنى من حيث الواقع يتفق وحقيقة التمر، فجميع الدراسات المتخصصة تكاد تجمع على أن التمر ما هو إلا إطلاق الأذى على الآخرين، والسخرية بالضعفاء والصغار، والاعتداء عليهم باليد واللسان وقسمات الوجه، والصياح بالمسكين في الشارع والسخرية به، وضربه بالحجارة، ورميه بالسباب والشتم، ووصفه بالجنون والخرق. نسال الله العفو والعافية وحسن الباقية.

يضاف إلى ما تقدم: أن الإسلام تظم طريقة الحوار وجعله وسيلة من وسائل الدعوة والتعريف بالإسلام، وأوجب على الدعاة أن يتخلقوا حال دعوتهم بأخلاق الإسلام، ويجتنبوا سوء القول، ويلتزموا الحسن منه. والقول الحسن في مخاطبة الآخرين معتبر في جميع الرسائل السماوية، بل هو من الميثاق المأخوذ على بني إسرائيل على عهد موسى (عليه السلام) قال الله (ﷻ): (وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا) (٢).

ومرد هذا الخلق القويم أن الكلام الطيب العفيف يجمل مع الأصدقاء والأعداء جميعاً، وله ثماره الحلوة، فهو مع الأصدقاء يحفظ مودتهم ويستديم صداقتهم، ويمنع كيد الشيطان أن يقطع أوصالهم أو يمزق

(١) الرازي، م. (١٤٢٠). تفسير الرازي، ٢٨ / ١٠٨.

(٢) سورة البقرة، من الآية رقم: ٨٣.

نسيجهم، قال الله (ﷻ): ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ (١).

والآية نزلت في عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) وذلك أن رجلاً من العرب شتمه، وسبه عمر وهم بقتله، فكادت تثير فتنة فأنزل الله تعالى فيه: " وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ " (٢).

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 مداهنة، ومن غير أن يتكلم معه بكلام يظن أنه يرضي مذهبه، لأن الله تعالى قال لموسى وهارون: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾ (٣)، فالقائل ليس بأفضل من موسى 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.

(١) سورة الإسراء، الآية رقم: ٥٣

(٢) القرطبي، أحمد (١٣٨٤-١٩٦٤). الجامع لأحكام القرآن، ١٠ / ٢٧٦.

(٣) طه: ٤٤.

فقال: لا تفعل، يقول الله تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ فدخل في هذه الآية اليهود والنصارى "(١).

وأكثر من هذا فقد وجد في مناقب نبي الله عيسى -عليه السلام - التلطف في القول حتى مع الخنزير، روى الإمام مالك في الموطأ عن يحيى بن سعيد ان عيسى بن مريم لقي خنزيراً بالطريق فقال له انذبسلام فقيل له: تقول هذا لخنزير؟ فقال عيسى بن مريم: إني أخاف أن أعود لساني النطق بالسوء(٢)



(١) القرطبي، أحمد(١٣٨٤-١٩٦٤). الجامع لأحكام القرآن، ١٦ / ٢.  
(٢) الموطأ - رواية يحيى الليثي، ٢ / ٩٨٥، رقم: ١٧٨٠. مصر: دار إحياء التراث العربي، بدون تاريخ.

## المطلب الثاني: حماية حقوق الرعية أو الجمهور من قسوة أو سطوة

### العامل

التفكير الإداري الإسلامي يوجب أن يكون الموظف العام من أهل مكارم الأخلاق وأفضلها، محمود السيرة حسن السمعة، ومن لم يكن كذلك فليس أهلاً لتقلد الوظيفة العامة، بل أوجب الإسلام نشر روح التسامح وإفشاء السلام في معترك الحياة عموماً، وروي عنه عبد الله بن عمرو (رضي الله عنهما) أن النبي (ﷺ) قال: **الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ، وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ** (١). وفي رواية عند النسائي وغيره: **" الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ النَّاسُ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ "** (٢).

وبهذا يكون الأمر بإفشاء السلام ليس خاصاً بالمسلمين فحسب، بل بالناس جميعاً، ومن ثم يصح وصفه بأنه "حق إنساني"، تواترت النصوص الشرعية بلزومه.

وفي شأن التنمر على أصحاب الهمم، فلا أجد معنى أدل عليه من حديث الصحابة عن عبد الله بن مسعود (رضي الله عنه)، فقد كان (رضي الله عنه)، قصيراً ونحياً ودقيقاً

(١) رواه البخاري في صحيحه، كتاب الرقاق، باب: النهي عن المعاصي، حديث رقم: ٦٤٨٤.

(٢) رواه النسائي في سننه، سنن النسائي بشرح السيوطي، رقم: ٥٠١٠، والإمام أحمد في المسند، رقم: ١٥٦٧٣؛ وابن حبان في صحيحه، رقم: ٤٨٦٢.

الساقين، وقد ضحك القوم من دقتها فقال النبي (ﷺ): «مَا تَضْحَكُونَ؟ لَرَجُلٌ عَبْدُ اللَّهِ أَنْقَلُ فِي الْمِيزَانِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ أُحُدٍ» قال عنه النبي (ﷺ): "إنك غلام معلم" (١).

وحماية لحقوق الرعية من قسوة أو سطوة العامل، أو إذا كانت الرعية لا تقوى على تحمل قدراته العقلية، شرعت السياسات التالية:

**أولاً: عزل كل قائد هتك ما ستره الله تعالى من أمر الجند:**

وبيانه أن هتك ستر الجندي يورثه المذلة والمهانة فلا يقدر على المواجهة بالنصيحة أو الإنكار لما يراه مجانباً للصواب، كما أنه يعرضه إلى اليأس من الإقلاع من الذنب والتوبة منه.

ولعل هذه العواقب وغيرها هي التي دفعت أمير المؤمنين عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) إلى عزل شرحبيل بن السمط (٢)، فقد بعث شرحبيل بن السمط وكان ممن شهد اليرموك على جيش، فلما نزل بهم قال: عزمت عليكم لما أخبرتموني بكل ذنب أذنبتموه؟ فجعلوا يعترفون بذنوبهم، فبلغ ذلك عمر (رضي الله عنه) فقال: «ما له لا أم له، يعمد إلى ستر ستره الله فيهنك؟ والله لا يعمل لي عملاً أبداً» (٣).

(١) ابن سعد، محمد. (١٤١٠-١٩٩٠). الطبقات الكبرى، ٣/ ١٥٦.

(٢) شرحبيل بن السمط بن الأسود، أو الأعور، أو شرحبيل بن جبلة بن عدي بن ربيعة بن معاوية الكندي، أبو يزيد. قال البخاري: له صحبة، وفد على رسول الله ﷺ ثم شهد القادسية، ثم نزل حمص، فقسما منازل. قيل: إنه مات سنة أربعين. ابن حجر، أحمد. (١٤١٥). الإصابة في تمييز الصحابة، ٣/ ٢٦٦.

(٣) ابن أبي شبة، عمر. (١٣٩٩). تاريخ المدينة لابن شبة، ٣/ ٨١٨.





ثانياً: عزل العامل إذا كانت قدراته العقلية عالية لا تطبيقها الرعية:

وبيانه: أن العامل قد يعزل لا لتقصير منه ولكن لأن قدراته العقلية من شأنها أن ترهق الرعية، وفي هذا يقول أبو بكر الطرطوشي: "قال بعض الحكماء: " العاقل من عقله في إرشاد، ومن رأيه في إمداد، ففعله سديد وفعله حميد، والجاهل من جهله في إغواء، ففعله سقيم وفعله ذميم. فأما من صرف فضل عقله إلى الدهاء والمكر والشر والحيل والخديعة، كالحجاج وزباد وأشباههما، فمذموم. وقد قال عمر بن الخطاب (رضي الله عنه): لست بالخب والخب لا يخدعني. وقال المغيرة: كان والله عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) أفضل من أن يخدع وأعقل من أن يخدع. والموصوف بالدهاء والمكر مذموم، وصاحبه محذور تخاف غوائله وتحذر عواقب حبائله.

ويروى أن الفاروق عمر (رضي الله عنه) أمر أبا موسى الأشعري أن يعزل زياد بن أبيه عن ولايته، فقال له زياد: أعن موجدة (١) أو جناية يا أمير المؤمنين؟ قال: لا عن واحدة منهما، ولكن كرهت أن أحمل على الناس فضل عقالك" (٢).

(١) موجدة: من الوجد وهو الغضب. الفيومي، محمد. (١٤٢٠-١٩٩٩)، ٣٣٣، مادة (وجد).

(٢) الطرطوشي، أبو بكر. (١٢٨٩-١٨٧٢). سراج الملوك، ٦٩.

ثالثاً: عزل من ظهرت منه القسوة وعدم الرحمة في التعامل مع الرعية:

عن زيد بن وهب قال: " قال: خرج جيش في زمن عمر - رضي الله عنه - نحو الجبل، فانتهوا إلى نهر ليس عليه جسر، فقال أمير ذلك الجيش لرجل من أصحابه: انزل فابغنا مخاضة (١) نجوز فيها في يوم بارد شديد البرد، فقال الرجل: إني أخاف إن دخلت الماء أن أموت، فأكرهه، فقال: يا عمراه يا عمراه، ثم لم يلبث أن هلك، فبلغ ذلك عمر - رضي الله عنه -، وهو في سوق المدينة، فقال: يا لبيكاه يا لبيكاه، وبعث إلى أمير ذلك الجيش فنزعه، وقال له: «لولا أن تكون سنة لأقدت منك، لا تعمل لي على عمل أبدا» (٢).



(١) الخَوْضُ: المَشْيُ فِي المَاءِ. ينظر: ابن منظور، ج. (١٤١٤). لسان العرب، ٧/ ١٤٧.  
(٢) أبو يوسف، يعقوب (١٤٠١-١٩٨١). المعرفة والتاريخ، ١/ ٥٩٣.

## المطلب الثالث: نماذج من مقومات القيادة الإدارية في النظام الإداري

### الإسلامي بعيد عن فرضيات التنمر

من يطالع الدراسات الإسلامية لأنماط القيادة في العمل الإداري يقف على كثير من الحقائق التي لم تصل إليها النظريات الإدارية الحديثة، وقد ظهر ذلك بوضوح في فكر ابن الأزرق، وابن خلدون، فقد وجد في كتابيهما، الكثير من الصفات والمقومات ما يمكن أن يشكل قوانين السعادة في العالم كله.

ومن هذه الشروط التي ذكرها ابن الأزرق فيمن يتقلد الوزارة بصفته عنوان الدولة ورمز الملك، فقد اشترط ثلاث أنواع من الشروط: شروط لفضائل نفسية، وشروط لكمالات بدنية، شروط سعادات خارجية<sup>(١)</sup>. ومن شروط النوع الأول:

١. الصَّبْرُ على تحمل ما يقوم به عن سُلْطانه، لاسيما مُباشرة العَامَّة فَيَفي مَحاسِن البلاغة: لَا يَحْتَاج سائس النَّاسِ إِلَى سَعَةِ الصَّدْرِ واستشعار الصَّبْرِ فِي اخْتِمَال نَوَادِر العَامَّة وإفهام الجَاهِل وإرضاء المَحْكُوم عَلَيْهِ والممنوع مِمَّا سَأَلَ وتعريفه من أَيْنَ حُكْم عَلَيْهِ وَمَنعَ مَا سَأَلَهُ.
٢. قُوَّة العَزِيمَةِ على فَعْل ما يَنْبَغِي بِحَيْثُ لَا يَنْتَبِه عَنْهُ ضَعْف نَفْسٍ وَلَا خور طبع جَسارة عَلَيْهِ وإقداما.
٣. حب العَدْلِ وَأَهله وبغض الجورِ وَدَوِيه ليعطي النصفَ لِأَهْلِهَا ويرثي للمظلوم وينصره وان سَخَط الظَّالِمِ وَعَزَّ عَلَيْهِ إرضاء للحق وارغامًا

(١) ابن الأزرق، محمد. (بدون تاريخ). بدائع السلك في طبائع الملك، ١/ ١٨٣.



للباطل.

٤. رَحْمَةُ الْخَلْقِ لِيَدَاوِي بِهَا مَا يَجْرَحُهُ السُّلْطَانُ بِغُلْطَنِهِ، كَمَا كَتَبَ مُعَاوِيَةَ رضي الله عنه - إِلَى زِيَادَ بْنِ أَبِيهِ: أَنَّهُ لَا يَنْبَغِي لَنَا أَنْ نَسُوسَ النَّاسَ سِيَاسَةَ وَاحِدَةٍ لَا نَلِينُ جَمِيعًا، فَتَجْعَلَ النَّاسَ فِي الْمَعْصِيَةِ وَلَا نَشْتَدُ جَمِيعًا فَنَحْمِلُ النَّاسَ عَلَى الْمَهَالِكِ وَلَكِنْ لَتَكُنْ أَنْتَ لِلشَّدَّةِ وَالغُلْظَةِ وَأَكُونُ أَنَا لِلرَّفَافَةِ وَالرَّحْمَةِ" (١).

٥. النزاهة.

٦. طَهَارَةُ الْقَلْبِ مِنْ خَبْثِ السَّرِيرَةِ لِيَكُونَ نَقِي الْحَيْبِ نَاصِحَ الْعُيُوبِ قَالَ بَعْضُ الْمُلُوكِ لَوْزِيرِهِ: لَتَكُنْ إِلَيَّ مَا يَسْرُنِي مِنْكَ أَسْرَعَ مَبَادِرَةَ مِنْكَ إِلَى إِنْذَارِي فِيمَا تَخَافُ عَلَيَّ مِنْهُ".

٧. حَسَنُ الْمُعَامَلَةِ بِسَمَاحَةِ الْخَلْقِ وَلِينِ الْجَانِبِ وَسَهُولَةِ اللَّقَاءِ وَاسْتِعْمَالِ التَّوَضُّعِ تَحْمَدَ عَاقِبَتَهُ.

٨. كِبَرُ النَّفْسِ وَعُلُوُّ الْهَمَةِ لِيُجِبَ الْكِرَامَةَ وَيَأْنِفُ مِنَ الْفُضِيحَةِ فَتَعَزُّ بِهَا الدَّوْلَةُ وَيَحْنِي جَانِبَهَا مِنْ طَوَارِقِ الذَّلِّ وَالْمَهَانَةِ.

٩. اعْتِدَالُ الْخَلْقِ وَالسَّيْرَةِ. قَالَ الطَّرطُوشِيُّ: مَنْ شَرُوطُهُ أَنْ يَكُونَ مَعْتَدِلًا كَلِيلُ تَهَامَةٍ لَا حَرَ وَلَا قَرَّ. "

قلت- أي ابن الأزرق-: وَإِنْ انْحَرَفَتْ سَيْرَةُ السُّلْطَانِ تَلَطَّفَ هُوَ فِي رَدِّهَا إِلَى اعْتِدَالِ كَمَا يَدُلُّ عَلَيْهِ مَا سَبَقَ فِي كِتَابِ مُعَاوِيَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إِلَى زِيَادٍ وَمِثْلِهِ قَالَ أَفْلَاطُونُ إِنْ أَخْلَقَهُ تَأْمَلُ مُعَامَلَةَ الْمَلِكِ فَإِنْ كَانَتْ شَدِيدَةً غَامَلَ النَّاسُ بِدُونِهَا وَإِنْ كَانَتْ لَيِّنَةً غَامَلَهُمْ بِأَقْوَى مِنْهَا لِيَقْرَبَ مِنْ

(١) المرجع السابق، ١/ ١٨٥.

العدل في سعيه"<sup>(١)</sup>.

ومن شأن توافر الأخلاق الحسنة في الموظف العام التفاني في قضاء المصالح، وإثارة الآخرين بالوقت والجهد، والبحث عن الحلول الممكنة والمشروعة لكل مشكلة بعيداً عن التعقيدات أو ما يعترف في معترك الوظيفة العامة بـ "الروتين".

يضاف إلى ما تقدم: أن الموظف العام رسول صانع القرار السياسي، وفي استقامة سلوكه الوظيفي صناعة المواقف الإيجابية تجاه السلطة الحاكمة، وفوق هذا فإن السلطة الحاكمة إذا أحسنت إلى الموظف العام انعكس ذلك إيجاباً تجاه المواطنين، وقد يكون العكس صحيحاً، بناء على أن النفس الإنسانية تضبط سلوكها بمبدأ الثواب والعقاب، فإذا ما أحسنت الدولة إليه تعامل مع الجمهور بالرحمة والتيسير بعيد عن العصبية وسوء التدبير.

وهذا ما خطه ابن خلدون واضحاً في بيان أثر الأخلاق في تنظيم العلاقة بين السلطة الحاكمة والإدارة العامة: "فالسياسة والملك هي كفالة للخلق، وخلافة لله في العباد لتنفيذ أحكامه فيهم، وأحكام الله في خلقه وعباده إنما هي بالخير ومراعاة المصالح كما تشهد به الشرائع، وأحكام البشر إنما هي من الجهل والشيطان بخلاف قدرة الله سبحانه وقدره، فإنه فاعل للخير والشر معاً ومقدرهما إذ لا فاعل سواه. فمن حصلت له العصبية الكفيلة بالقدرة وأونست منه خلال الخير المناسبة لتنفيذ أحكام الله

(١) المرجع السابق، نفسه.

في خلقه فقد تهيأ للخلافة في العباد وكفالة الخلق، ووجدت فيه الصلاحية لذلك.

وهذا البرهان أوثق من الأول وأصح مبنى. فقد تبين أن خلال الخير شاهدة بوجود الملك لمن وجدت له العصبية. فإذا نظرنا في أهل العصبية ومن حصل لهم الغلب على كثير من النواحي والأمم، فوجدناهم يتنافسون في الخير وخلاله من الكرم والعفو عن الزلات، والاحتمال من غير القادر، والقرى للضيوف، وحمل الكل وكسب المعدم، والصبر على المكاره والوفاء بالعهد، وبذل الأموال في صون الأعراض وتعظيم الشريعة وإجلال العلماء الحاملين لها، والوقوف عندها يحددونه لهم من فعل أو ترك وحسن الظن بهم، واعتقاد أهل الدين والتبرك بهم، ورغبة الدعاء منهم، والحياء من الأكابر والمشايخ وتوقيرهم وإجلالهم، والانقياد إلى الحق مع الداعي إليه، وإنصاف المستضعفين من أنفسهم، والتبذل في أحوالهم، والانقياد للحق والتواضع للمسكين، واستماع شكوى المستغيثين، والتدين بالشرائع والعبادات، والقيام عليها وعلى أسبابها والتجافي عن الغدر والمكر والخديعة ونقض العهد وأمثال ذلك، علمنا أن هذه خلق السياسة قد حصلت لديهم واستحقوا بها أن يكونوا ساسة لمن تحت أيديهم، أو على العموم، وأنه خير ساقه الله تعالى إليهم مناسب لعصبيتهم وغلبيهم،

وليس ذلك سدى فيهم، ولا وجد عبثاً منهم، والملك أنسب المراتب والخيرات لعصبيتهم، فعلمنا بذلك أن الله تآذن لهم بالملك وساقه إليهم" (١).

وبمقارنة ما قاله ابن خلدون في شأن هذه العلاقة التبادلية بين السياسة والاخلاق في مجال الوظائف العامة نجد أنه معتبر عملاً في علوم الإدارة الحديثة، فعلماء الإدارة العامة عندما يسألون عن السلوك الذي يجب أن يكون عليه الموظف العام في طريقة تعامله مع الجمهور، يجيبون بأنه السلوك الذي يجمع بين أمرين:

**الأول:** احترام كبير وتقدير للذات، وهو الاحترام اللازم الضروري للاجتهاد في العمل والإبداع، ومن غيره لا يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه.

**الثاني:** انتماء للجماعة ولمصالحها، بحي يقوم الفرد في التنظيم بتقديم مصلحة الجماعة أو التنظيم، باعتبار مصلحة التنظيم هيهي مصلحة عامة - على المصلحة الخاصة أو "الأنا" عند التعارض.

يقول (د/على شريف): "إن تحقيق التوازن بين الذاتية الفردية للعاملين في المنظمة وبين تعاونهم كفريق متكامل يعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، وهذا لا يعني أن تدريب العاملين على أن يكونوا أفراداً منضبطين ضمن جماعة العمل، وفي نفس الوقت جعلهم يزالون عملية المبادرة الفردية تعتبر من مسؤولية قادة المنظمة، بمعنى

(١) سورة الإسراء الآية رقم ١٦، ابن خلدون، عبد الرحمن. (١٤٢٥-٢٠٠٤)، المقدمة، ١٤٥.

آخر فإن النزعة الفردية ينبغي عدم النظر إليها باعتبارها جزءاً منفصلاً عن المجموع، بل عاملاً مساهماً في تكوينه، وعلى ذلك فإن النزعات

الفردية تخلق المبادرات الخلاقة التي يمكن تطويعها لصالح المنظمة<sup>(١)</sup>.

ومن يطالع اختيار الله تعالى لرسله وجنده يجد أن الله تعالى لم يختار لذلك ولم يصطف إلا أفضلهم، ولذا قال الماوردي: "إن الله تعالى لم يبعث من الملائكة إلا أفضلهم ومن الإنس إلا الفضل المختار، الذي يستجمع عامة هذه الخلال واضعافها من الفضائل والمناقب، وجملته أنه لم يبعث مهتوكاً فاسقاً ولا ضنيناً ولا ماجناً ولا متهماً، بل اختار لكل رسالة أفضل أهل زمانة، وأمنهم وأعفهم، وأقواهم قلباً، وأصبرهم نفساً، وأكرمهم خلقاً، كما أقسم بخلق نبيه -ﷺ- فقال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>(٢)</sup>.

هذه الآداب وما تبعها من آثار شاهدة على عظمة الفكر الإداري الإسلامي وأنه يأمر أتباعه بالرفق واللين، فلا سخرية ولا ازدراء، بل قوة بغير انتقاص، ورفق بغير ارتخااص، فالحمد لله على نعمة الإسلام، ونبيه، وكتبه، ونبيه (ﷺ).



(١) شريف، علي. (١٩٨٧). أصول الإدارة، ٢١٣.

(٢) الماوردي، أبو الحسن. (١٤٠٣-١٩٨٣). نصيحة الملوك، ٢٧٧.



## المطلب الرابع: الموازنة بين الفقه الإسلامي والنظام السعودي

بالمقارنة بين ما قرره النظام السعودي في المسألة محل البحث، نجد أن المصدر العام للتشريع في المملكة العربية السعودية، وفق نص المادة السابعة من النظام الأساسي للحكم التي تنص على: " يستمد الحكم في المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله تعالى، و سنة رسوله. وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدول" يتفق مع الإطار العام لتنظيم مسألة التتمير الإداري من المنظور الشرعي، حيث تتسع مصادر الشريعة الإسلامية لتأصيل هذه الظاهرة، وبيان مخاطرها وسبل علاجها، سواء منها ما كان مستتبباً من القرآن الكريم أو السنة النبوية، أو الفقه المستتبب منهنما، وهي في مجموعها دالة على أن التتمير: إفساد في الأرض بصفة عامة، وبيئة الوظيفة العامة بصفة خاصة، فالمتتمير ليس من المصلحين، وتعزيره واجب شرعاً بالقدر الذي يراه الإمام محققاً للزجر.

وزيادة على ما تقدم فإن الفقه الإسلامي والنظام السعودي يتفقان على أن التتمير من الجرائم الماسة بالشرف والاعتبار، حيث ينال من مكانة الشخص في أهله ومجتمعه، ورصيد سمعته، وفي هذا الشأن ذخرت الشريعة الإسلامية، وخاصة السنة النبوية – وهي المصدر الثاني من مصادر التشريع- بكثير من النصوص التي تبين أن من صفات المسلم الأساسية أن يسلم الآخرون من أذاه، بل جعلت السنة هذه الصفة لأهميتها تعريفاً للمسلم، بحيث لا تنفك عنه، ولا ينفك عنه، وإلا لما استحق وصف المسلم.

وعليه فإن الفقه الإسلامي يجعل عقوبة التتمير التعزير بكل أوجه التعزير من التوبيخ والمصادرة والحبس والغرامة واللوم وغيرها من العقوبات التعزيرية،

فنطاق عقوبة التتمر بالتعزير بما يلائم الجاني المجني عليه، وظروف الجريمة بالقدر الذي يردع الجاني ويحجز غيره بدون تحديد، وترك ذلك للقاضي حسب ظروف الجريمة ومرتكبها والمجني عليه<sup>(١)</sup>.

وقد تبين أن بعض صور التتمر الإداري تصل إلى حد القذف، ومتى ثبتت هذه الصفة فإن عقوبته هي عقوبة حد القذف، قال ابن القيم الجوزية- رحمه الله -: " وأما إيجاب حد الفرية على من قذف غيره بالزنا دون الكفر ففي غاية المناسبة؛ فإن القاذف غيره بالزنا لا سبيل للناس إلى العلم بكذبه، فجعل حد الفرية تكذيباً له، وتبرئة لعرض المقدوف، وتعظيماً لشأن هذه الفاحشة التي يجلد من رمى بها مسلماً؛ وأما من رمى غيره بالكفر فإن شاهد حال المسلم وإطلاع المسلمين عليها كاف في تكذيبه، ولا يلحقه من العار بكذبه عليه في ذلك ما يلحقه بكذبه عليه في الرمي بالفاحشة، ولا سيما إن كان المقدوف امرأة؛ فإن العار والمعرفة التي تلحقها بقذفه بين أهلها وتشعب ظنون الناس وكونهم بين مصدق ومكذب لا يلحق مثله بالرمي بالكفر. " (٢)

والقذف-حال ثبوته - جريمة حدية، سواء في حق المحصنات الغافلات أو المحصنين الغافلين، بل هي من السبع الموبقات، وقد رتب القرآن الكريم والسنة النبوية على هذه الجريمة عقوبة، بل عقوبات، فالقاذف يجلد ثمانين جلدة، ويسقط اعتباره من الهيئة الاجتماعية فلا تقبل شهادته، فهو فاسق كاذب.

(١) ينظر: الكاساني، بدائع الصنائع، ٣٤/٧؛ الحطاب، مواهب الجليل، ٢٣٠/٦؛ الخطيب الشربيني، نهاية المحتاج للشربيني، ٥٢٤/٥؛ ابن قدامة، المغني، ٥٢٥/١٢.

(٢) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين لابن القيم، ٥٠/٢.

قال الله تعالى: " {وَالَّذِينَ يَرْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلَا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ }، (١) قال الشيخ الطاهر بن عاشور: " والحصر في قوله: وأولئك هم الفاسقون للمبالغة في شناعة فسقهم حتى كأن ما عدها من الفسوق لا يعد فسقا. (٢).

وفي تقديري: أن الرمي بالزنا أشد من الرمي بالكفر؛ ذلك لأن الرمي بالكفر يدفعه المرمي به وينفيه وهذا متيسر له وفي مكنته بخلاف المتهم بالزنا لا يستطيع نفي الزنا عنه.

هذا وإن عقوبة الذي يرمي الناس بالكفر أخف من عقوبة القاذف، فلا تصل إلى درجة الحد، وهي عقوبة تعزيرية مفوضة إلى رأي الحاكم في تقديرها وإيقاعها وتباينها بتباين الأشخاص.

وفي شأن التنمر الإلكتروني: فهو جريمة من الجرائم المعلوماتية الناتجة عن التقدم السريع في شتى المجالات العلمية الذي يتميز به عصرنا الحاضر، فلقد صاحب هذا التقدم في مجال العلوم والتقنية واستخداماتها، تقدم آخر مواز في مجال الجريمة، الأمر الذي يتطلب استحداث أنظمة وقوانين أو تعديلها؛ للتصدي لتلك الجرائم، إعمالاً لما قاله الخليفة الراشد (عمر بن عبد العزيز -رضي الله عنه-) -: "تحدث للناس أفضية على حسب ما أحدثوه من الفجور والبدع" (٣)

(١) سورة النور، الآية رقم (٤)

(٢) حسن الكهوجي، زاد المحتاج إلى شرح المنهاج، ٢١٤/٤

(٣) الصاوي، حاشية الصاوي على الشرح الصغير (بلغة السالك لأقرب المسالك)، ٢٠٧/٤

ومع اتفاق الفقہ والنظام على تجريم كل هذه الصور – وما يقاس عليها – إلا أنه تجب ملاحظة أن القانون أو النظام الوضعي: قد ضيق من نطاق العقوبة وجعلها الحبس المحدد والغرامة المحددة، وما عدا ذلك لا يجوز الحكم به جزاء للتنمر على الغير؛ لذا فإن الاحتكام إلى الفقہ الإسلامي أصلح وأقوم في تحقيق الغرض من العقوبة بما يلائم ظروف الجريمة، ويحقق الردع والزجر دفعاً للضرر وتحقيقاً للمصلحة.



## الخاتمة

ظهر مما تقدم أن التنمر بمختلف صورته وأشكاله جريمة من الجرائم التي تصيب الضحية في شخصه وكرامته، وتترتب عليها الكثير من الآثار النفسية والاجتماعية، منها: إحساس الضحية بالخجل، وفقدان الثقة بالنفس، وعدم الأمان، مما ينتج عنه الانطواء على الذات، وصعوبة إنشاء العلاقات الاجتماعية.

وتعظم هذه الآثار مع استخدام انتشار الانترنت في مختلف المجالات وانتشار الهواتف الذكية بين جميع فئات المجتمع، ودخول جميع فئات المجتمع إلى قائمة المستخدمين؛ لذا تضاعفت أعداد من يتعرضون للتنمر الإلكتروني، وتطور مع مرور الوقت وتعدد أشكاله.

وما من شك أن الآثار المترتبة على هذا الإجراء تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يتغيب الموظف العام أو يتكاسل عن القيام بواجبه، على نحو يضر بالمصلحة العامة، فضلاً عن رغبة العامل أو الموظف العام في الانسحاب من الوظيفة، أي: تفكير الموظف العام وميله النفسي إلى ترك العمل الحالي والبحث عن فرص عمل جديدة

وزادت أهمية هذا الموضوع في إطار التقدم التقني وما يعرف بالتنمر الإلكتروني، الذي يتم عبر وسائل الاتصال الحديثة، وهو من الخطورة بمكان؛ لأنه يلزم منه توسيع دائرة العلم والإحاطة بما يحدث في المؤسسات الحكومية من إخلال بالواجبات الوظيفية، سواء ما يتعلق بعلاقة الموظف العام بالجمهور، أو علاقته بالرؤساء، أو الزملاء، وتحقيقاً للانضباط الوظيفي وضعت المملكة العربية السعودية الكثير من

التشريعات، كان على رأسها: نظام الجرائم المعلوماتية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٧) بتاريخ ٨/٣/٢٠١٤هـ)، بالإضافة إلى مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة"، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) بتاريخ (٢٥/١٢/٢٠١٤هـ).

**أما التوصيات:** فمن أهمها زيادة وجوه التعريف بخطورة هذه الجريمة على الأداء الوظيفي وهيبة وسمعة الجهات والمؤسسات الإدارية المختلفة، وإلقاء الضوء على تعاليم النظام الإداري الإسلامي في هذه المسألة؛ ليسهل تربية النشء على أحكامها فيكون نمط سلوكهم الوظيفي والمجتمعي، وهذه أمانة من أعظم الأمانات عند الله تعالى.

#### أولاً: أهم المصادر والمراجع الشرعية

١. ابن أبي شبة، عمر. (١٣٩٩). تاريخ المدينة. طبع على نفقة: السيد حبيب محمود أحمد. جدة.
٢. ابن أبي شيبه، عبد الله. (١٤٠٩). مصنف ابن أبي شيبه. مكتبة الرشد. الرياض. السعودية.
٣. ابن الأزرق، محمد. (بدون تاريخ). بدائع السالك في طبائع الملك. وزارة الأعلام. العراق.
٤. ابن القيم، محمد بن أبي بكر، (١٤٢٣ هـ)، إعلام الموقعين عن رب العالمين، المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، ط: ١.

٥. ابن حجر، أحمد. (١٤١٥). الإصابة في تمييز الصحابة. دار الكتب العلمية. بيروت.
٦. ابن خلدون، عبد الرحمن. (١٤٢٥-٢٠٠٤). المقدمة. دار يعرب. دمشق. سورية.
٧. ابن سعد، محمد. (١٤١٠-١٩٩٠). الطبقات الكبرى. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.
٨. ابن قدامة، موفق الدين، (١٣٨٨هـ - ١٩٦٨م)، المغني لابن قدامة، القاهرة:: مكتبة القاهرة، بدون طبعة.
٩. ابن منظور، جمال الدين. (١٤١٤). لسان العرب. دار صادر. بيروت. لبنان.
١٠. أبو يوسف، يعقوب. (١٤٠١-١٩٨١). المعرفة والتاريخ. مؤسسة الرسالة. بيروت. لبنان.
١١. البخاري، محمد. (١٤٢٢). صحيح البخاري. دار طوق النجاة. القاهرة.
١٢. البيهقي، أحمد. (١٤١٤٠). شعب الإيمان. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.
١٣. الحاكم، محمد. (١٤١١-١٩٩٠). المستدرک على الصحيحين. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.
١٤. الحطاب، شمس الدين، (١٤١٢هـ - ١٩٩٢م) مواهب الجليل، بيروت: دار الفكر، ط: ٢.

١٥. الرازي، محمد. (١٤٢٠). تفسير الرازي. دار إحياء التراث العربي. بيروت. لبنان.
١٦. الرملي، شهاب الدين الرملي، (١٤٠٤هـ/١٩٨٤م) نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج، بيروت: دار الفكر، ط: أخيرة.
١٧. الزبيدي، محمد. (بدون تاريخ). تاج العروس. دار الهداية. القاهرة.
١٨. الصاوي، أحمد بن محمد، (بدون تاريخ)، حاشية الصاوي على الشرح الصغير، القاهرة: دار المعارف، (ب. ط).
١٩. الطبراني، سليمان. (١٤١٥-١٩٩٤). المعجم الكبير. دار الصمعي. الرياض. السعودية.
٢٠. الطرطوشي، أبو بكر. (١٢٨٩-١٨٧٢). سراج الملوك. من أوائل المطبوعات العربية.
٢١. الفيومي، محمد. (١٤٢٠-١٩٩٩). مختار الصحاح. المكتبة العصرية. بيروت. لبنان.
٢٢. القرطبي، محمد. (١٣٨٤-١٩٦٤). الجامع لأحكام القرآن. دار الكتب المصرية. القاهرة. مصر.
٢٣. الكاساني، علاء الدين، (١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م)، بدائع الصنائع، بيروت: دار الكتب العلمية، ط: ٢
٢٤. الكهوجي، حسن (بدون تاريخ)، زاد المحتاج إلى شرح المنهاج، ، طبع على نفقة الشؤون الدينية بدولة قطر، الدوحة، الطبعة الأولى.



٢٥. الماوردي، أبو الحسن. (١٤٠٢-١٩٨٣). نصيحة الملوك. مكتبة الفلاح. الكويت.
٢٦. النووي، محيي الدين. (١٣٩٢). شرح النووي على مسلم. دار إحياء التراث العربي. بيروت.
٢٧. مالك، ابن أنس. (بدون تاريخ). الموطأ برواية يحيى بن الليث. دار إحياء التراث العربي. مصر.
٢٨. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط. (بدون تاريخ). دار الهداية. القاهرة.
٢٩. مسلم، القشيري. (١٩٨٦). صحيح مسلم. دار إحياء التراث العربي. بيروت. لبنان.

### ثانياً: المصادر والمراجع الوضعية

٣٠. أبو الديار، مسعد. (٢٠١٢). التنمر لدى ذوي صعوبات التعلم: مظاهره، وأسبابه وعلاجه. الأمانة العامة للأوقاف. الكويت.
٣١. آل ظفران، محمد. (١٤٤٤-٢٠٢٣). حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء الإدارة الإدارية الرشيدة مجلة كلية أصول الدين والدعوة. المجلد (٤٢). العدد ٤٢. المنوفية
٣٢. الجريش، سليمان. (١٤١٨). الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية للأنظمة واللوائح التنفيذية من واقع تطبيقي. مطبعة سفير. الرياض. السعودية.
٣٣. الحسن، إحسان. (١٩٨٨)، موسوعة علم الاجتماع. مطبعة جامعة الموصل. الموصل. العراق.

٣٤. الطيب، مولود. (٢٠٠٧). علم الاجتماع السياسي. جامعة السابع من إبريل. ليبيا.
٣٥. العادلي، فاروق. (١٩٩٩). علم الاجتماع الصناعي. دار الكتاب الجامعي. القاهرة.
٣٦. شريف، علي. (١٩٨٧). أصول الإدارة. دار المطبوعات الجامعية. مصر.
٣٧. عبد الله، محمد. (٢٠٢٢). نطاق بيئة العمل. مجلة كليه التربية. العدد (٢٨). الجزء الرابع. جامعة عين شمس. القاهرة.
٣٨. عبد المنعم، فؤاد. (١٨/١١/٢٠١١-٢٠١٢/٢/١٤٣٢). أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية. مقال عبر شبكة الألوكة.
٣٩. عويس، حمدي. (٢٠١١). الأمر الرئاسي في القانون الإداري والفقهاء الإسلامي. دار الفكر الجامعي. القاهرة.
٤٠. موسوعة ويكيبيديا. (٢٠٢٤/١/٣١). موسوعة إلكترونية.

#### ثالثاً: الدراسات والأبحاث

١. أرناؤط، بشرى. (٢٠١٧). التنمر في بيئة العمل وعلاقته بجوده القيادة والاكتئاب لدى التدريس بالجامعات الحكومية المصرية. مجله كليه الآداب. العدد (٢٣). جامعة ذي قار. العراق.

٢. الحاج، عبد الملك. (٢٠٢١). التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية. مجله جامعه الملك سعود العلوم الإدارية. مجلد رقم (٢٩). العدد (٢). الرياض. السعودية.
٣. الزعبي، دلال، مهيدات، رزان. (٢٠١٤). سلوكيات التنمر التي مارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها، دراسة حالة: الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. العدد (٣٥). جامعة الإمارات العربية المتحدة.
٤. السماري، عبد العزيز. (٢٠١٦). المدير المتسلط. صحيفة الجزيرة. نسخة إلكترونية. المملكة العربية السعودية.
٥. السويدي، إيمان. (بدون تاريخ). التنمر في مكان العمل بين الممرضات في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية استطلاعية. درجة الماجستير غير منشورة. جامعة ماسي.
٦. الشيخ، فيصل (١-٢-٢٠٢٤م). حماية الموظف من التنمر الإداري، المملكة العربية السعودية: صحيفة الوطن.
٧. النعيمي، صلاح، شعيب، عزيزة. (٢٠١٨). تأثير التنمر الوظيفي على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على المديرية العامة لتربيته بابل العراقية. مجله تنميه الرافدين. كلية الإدارة والاقتصاد. العدد (١١٩). مجلد (٣٧). جامعه الموصل. العراق.

٨. كعكي، سهام، منزل النصير، دلال. (٢٠٢١). التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة كلية التربية. عدد سبتمبر. (الجزء الثاني) جامعة سوهاج. مصر.
٩. مفتي، محمد. (٢٠٢٤/٢/١). التنمر الإداري. صحيفة عكاظ. المملكة العربية السعودية.

### النظم والمدونات

١. نظام الجرائم المعلوماتية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٧) بتاريخ (٥١٤٢٨/٣/٨)
٢. نظام الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم ملكي رقم: م / ٤٩ / وتاريخ ١٠ / ٧ / ١٣٩٧ هـ
٣. نظام العمل السعودي / الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م٥١) بتاريخ (٥١٤٢٦/٨/٢٤)

### قائمة المصادر والمراجع باللغة الانجليزية

١. abn 'abi shaybata، eabd allh. (١٤٠٩). musanaf abn 'abi shibata. maktabat alrushdi. alriyad. alsueudiati.
٢. abn 'abi shabat ،eamara. (١٣٩٩). tarikh almadinat liabn shabat tabeat ealaa nafaqati: alsayid habib mahmud 'ahmad - jida.
٣. alfiuwmi، muhamadu. (١٤٢٠-١٩٩٩). mukhtar alsahahi. almaktabat altaarikhiati. biruti. libnan.
٤. aibn al'azraqi ،muhamad. (bdun tarikhu). bdayie salak fi tabayie almalik. wzarat al'aelam. alearaqu.

٥. abn hajar, 'ahmad. (١٤١٥). al'iisabat fi tamyiz alsahabati. dar alkutub aleilmia. birut.
٦. abn khaldun, eabd alrahman. (١٤٢٥-٢٠٠٤). almuqadimati. dar yuerib. dimashqi. suriata.
٧. abn saed, muhamad. (١٤١٠-١٩٩٠). altabaqat aleilmiatu. dar alkutub aleilmia. biruti. lubnan.
٨. abn mashhadi, jamal aldiyn. (١٤١٤). lisan alearb. dar sadri. birut. libnan.
٩. 'abu yusuf, 'yequba. (١٤٠١-١٩٨١). almaerifat waltaarikh. muasasat alrisalati. bayruti. lubnan.
١٠. albukhari, muhamad. (١٤٢٢). sahih albukharii. dar tawq alnaja. alqahirati.
١١. albayhaqi, 'ahmad. (١٤١٤٠). shaeb al'iimani. dar alkutub aleilmia. biruti. lubnan.
١٢. alhakim, muhamad. (١٤١١-١٩٩٠). alimustadrak ealaa alsahihayn. dar alkutub aleilmia. biruti. lubnan.
١٣. alraazi, muhamad. (١٤٢٠). tafsir alraazi. dar alturath alearbi. biruta. libnan.
١٤. alzubaydi, muhamad. (bdun tarikhu). taj alearus. dar alhidayatu. alqahrati.
١٥. altabarani, sulayman. (١٤١٥-١٩٩٤). almuejam alkabir. dar alsamieii. alriyad. alsaediati.

١٦. altartushi, 'abu bikr. (١٢٨٩-١٨٧٢). sraj almuluk. man 'awayil almatbueat alearabia.
١٧. alqurtibiu, muhamad. (١٣٨٤-١٩٦٤). jamie li'ahkam alquran. dar alkutub almisriatu. alqahirati. masir.
١٨. almawirdi, abu alhasanu. (١٤٠٢-١٩٨٣). nasihat almuluki. maktabat alfalah. alkuayti.
١٩. jasdu, mihiy aldiyn. (١٣٩٢). sharah 'iinsan ealaa muslim. dar alturath alearabii. birut.
٢٠. malik, 'abn 'anas. (bdun tarikhu). almuataa biriwayat yahi bin alliyth. dar alturath alearbia. masiri.
٢١. majmae allughat alearabiat, almuejam alwasit (bidun tarikhi). dar alhidaya. alqahirati.
٢٢. muslim, kubiri. (١٩٨٦). sahih muslim. dar alturath alearabia. bayruti. lubnan.
٢٣. 'abu aldiyar, misead. (٢٠١٢). altanimur dhawi sueubat altaealum: mazahiruh, wa'asbabuh waeilajuh. al'amanat aleamat lil'awqaf. alkuayti.
٢٤. al zafran, mihamad. (١٤٤٤-٢٠٢٣). haqi almuazaf aleami fi munaqashat rayiysih fi daw' al'iidarat al'iidariat majalat alrashid kuliyyat aswl aldiyn waldaewa. almujalad (٤٢). aleadd ٤٢. almnufiati

٢٥. aljirish, sulayman. (١٤١٨). alkhidmat almadaniat fi almamlakat alarabiat alsaediati, dirasat tahliliat lil'anzimat wallawayih altamhidiat min waqie tatbiqi. matbaeat sfir. alriyad. alsaedia.
٢٦. alhasanu ,ihsan. (١٩٨٨) ,musueat eilm aliajtimae. matbaeat jamieat almawsil. almusil. aleiraqu.
٢٧. altayib, wulid. (٢٠٠٧). eilam aliajtimae alyaman. jamieat alsaabie min 'iibril. libya.
٢٨. aleadili ,faruq. (١٩٩٩). ealm aliajtimae alsinaei. dar alkitaab aljamiei. alqahrati.
٢٩. sharif, ealay. (١٩٨٧). 'usul al'iidarati. dar almatbueat aljamieati. masr.
٣٠. eabd allah ,muhamadu. (٢٠٢٢). nitaq aleamla. majalat kilih altarbia. aleadad (٢٨). aljuz' alraabieu. jamieat eayn shams. alqahrati.
٣١. eabd almuneim, fuaad. (١٨/١١/٢٠١١-١٢/٢/١٤٣٢). 'akhlaqiaat aleamal fi al'iislam mae bayan altatbiq fi 'anzimat almamlakat alarabiat alsaediati. maqal eabr shabakat al'ulukati
٣٢. euys, hamdi. (٢٠١١). al'amr altanfidhiu fi alqanun altanfidhii walfiqh al'iislamiu. dar aljamieata. alqahirati.
٣٣. . musueat wikibdia. (٣١/١/٢٠٢٤). musueat alkitruniati.

### Third: Studies and research

١. Arnaout, Bushra (٢٠١٧). Bullying in the work environment and its relationship to the quality of leadership and depression among teachers at Egyptian public universities. College of Arts Journal, Issue (٢٣). Dhi Qar University. Iraq.
٢. Al-Hajj, Abdul Malik. (٢٠٢١). Administrative bullying in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, an exploratory study. King Saud University Journal of Administrative Sciences. Volume No. (٢٩). Issue (٢). Riyadh. Saudi Arabia.
٣. Al-Zoubi, Dalal, Mhaidat, Razan. (٢٠١٤). Bullying behaviors practiced by employees in academic institutions in Jordan and the factors associated with them, case study: United Arab Emirates. International Journal of Educational Research. Issue (٣٥). United Arab Emirates University.
٤. Al-Sammari, Abdul Aziz. (٢٠١٦). The authoritarian manager. Al-Jazeera newspaper. Electronic version. Kingdom of Saudi Arabia.
٥. Al-Suwaidi, Iman (undated). Workplace bullying among nurses in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory qualitative study. Unpublished master's degree. Massey University.
٦. Al-Sheikh, Faisal (٢٠١٤-٢٠١٤ AD). Protecting the employee from administrative bullying, Kingdom of Saudi Arabia: Al-Watan newspaper.
٧. Al-Naimi, Salah, Shuaib, Aziza. (٢٠١٨). The effect of job bullying on job commitment, a field study on the General Directorate of Education in Babylon, Iraq. Al-Rafidain Development Magazine.



Faculty of Administration and Economics. Issue (١١٩). Volume (٣٧). University of Al Mosul. Iraq.

٨. Kaaki, Siham, Manzil Al-Nusair, Dalal. (٢٠٢١). Administrative bullying and its impact on the women's work environment at Princess Noura bint Abdul Rahman University. College of Education Journal. September issue. (Part Two), Sohag University, Egypt.
٩. Mufti, Muhammad. (٢/١/٢٠٢٤). Administrative bullying. Okaz newspaper. Kingdom of Saudi Arabia.

#### **Systems and blogs**

١٠. Information Crimes Law, issued by Royal Decree No. (M/١٧ dated ٣/٨/١٤٢٨ AH)
١١. Civil Service System, issued by Royal Decree No.: M/٤٩, dated ٧/١٠/١٣٩٧ AH
١٢. Saudi Labor Law / issued by Royal Decree No. (M٥١) dated (٨/٢٤/١٤٢٦ AH)

## فهرس الموضوعات

- ١٦٨٥ ..... مقدمة
- ١٦٨٦ ..... أهمية هذه الدراسة:
- ١٦٨٧ ..... مشكلة الدراسة:
- ١٦٨٧ ..... أسئلة الدراسة:
- ١٦٨٧ ..... المنهج المتبع:
- ١٦٨٨ ..... الدارسات السابقة:
- ١٦٨٩ ..... خطة البحث:
- المبحث الأول: التعريف بالتتمر الإداري والألفاظ ذات الصلة، وأشكاله، وأسبابه  
١٦٩٠ .....
- المطلب الأول: تعريف التتمر الإداري في اللغة والاصطلاح والألفاظ ذات الصلة  
١٦٩٠ .....
- المطلب الثاني: أنماط التتمر في نطاق بيئة الوظيفة العامة ..... ١٦٩٣
- المطلب الثالث: أسباب التتمر الإداري في نطاق الوظيفة العامة ..... ١٦٩٧
- المبحث الثاني: الآثار السلبية للتتمر الإداري على الأداء الوظيفي ..... ١٧٠١
- المطلب الأول: شيوع الأخلاق السلبية وغياب الأمن الوظيفي: ..... ١٧٠١
- المطلب الثاني: أثار التتمر الإداري على الأفراد والمنظمة والمجتمع: .. ١٧٠٣
- المطلب الثاني: غياب الكفاءات والقيادات الإدارية الناجحة ..... ١٧٠٦
- المطلب الثالث: الانسحاب من الوظيفة ..... ١٧٠٨

- المبحث الثالث: مواجهة التتمير الإداري في إطار النظم السعودية..... ١٧١٠
- المطلب الأول: مواجهة التتمير الإداري في إطار نظام الخدمة المدنية... ١٧١١
- المطلب الثاني: مواجهة التتمير الإداري في ضوء أحكام نظام العمل السعودي  
١٧١٥.....
- المطلب الثالث: مواجهة التتمير الإداري الإلكتروني..... ١٧١٦
- المطلب الرابع: التتمير الإداري وحق الموظف العام في مناقشة رئيسه. ١٧١٧
- المطلب الخامس: مواجهة التتمير الإداري في إطار أحكام القضاء الإداري  
١٧١٨.....
- المبحث الرابع: التتمير الإداري من منظور شرعي..... ١٧٢٠
- المطلب الأول: أخلاق الموظف العام في إطار معالم الفكر الإداري الإسلامي  
وأثرها في القضاء على معالم التتمير الإداري:..... ١٧٢٠
- المطلب الثاني: حماية حقوق الرعية أو الجمهور من قسوة أو سطوة العامل  
١٧٢٦.....
- المطلب الثالث: نماذج من مقومات القيادة الإدارية في النظام الإداري  
الإسلامي بعيد عن فرضيات التتمير..... ١٧٣٠
- المطلب الرابع: الموازنة بين الفقه الإسلامي والنظام السعودي..... ١٧٣٦
- الخاتمة..... ١٧٤٠
- فهرس الموضوعات..... ١٧٥٣