

مشكلة الفساد الإداري والسياسي وسبل الوقاية منه من المنظور الإسلامي

الدكتور /حسام الدين الصيفي
الأستاذ المشارك
بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

ملخص البحث:

يعد الفساد الإداري واحداً من الأسباب المهددة بالخطر للمؤسسات وللدول معاً، وهو الشغل الشاغل للقادة والمصلحين والعلماء في البحث عن أسبابه وطرق علاجه، وهو أحد عوامل انهيار المؤسسات والدول، وقد بلغ من موقع إشكالية الفساد في الأجناس العالمية أن اضطرت معظم النظم الغربية على اختلافها وتباينها إلى الاعتراف بانتشار الفساد في دوائرها المتعددة ومن ثمَّ حاولت مكافحته من خلال وضع إطار مؤسسي يندرج في مؤسسات المجتمع المدني لمكافحة الفساد، فالنظام الإداري الذي يرغب في النجاح والرفاهية لابد أن يبحث عن الوسائل الواقية من الأمراض ويعمل جاهداً في إبعاد موظفيه وأفراده عن الفساد أو الجريمة.

وترتكز برامج مكافحة الفساد على محاور أهمها: محور الشورى (الديمقراطية) ومحاسبة المسؤولين، وتفويض السلطات إلى المجتمع المدني وتحديد الحقوق المدنية (القضاء على ظاهرة النفاق والمحسوبية والتكتلات والعصبيات). ومحور المسؤولية الأخلاقية (مبدأ الأخوة، الالتزام بالصدق والفضيلة، القدوة الحسنة، التعاون. مفهوم الحكم الصالح والعلاقة الارتباطية بين الحكم الصالح وبين تطور المفاهيم التنموية مع مراعاة التقاليد ومستويات التطور الاجتماعي (الالتزام بالقانون، الأخذ بالأساليب العلمية في الإدارة، استعمال مبدأ الجزاء والتحفيز، الحزم مع اللين...).

مفهوم الفساد وعوامله:

الفساد ظاهرة كلية، بمعنى أنها ظاهرة مرتبطة بالمنظومة العامة في المجتمع، وتتعلق بصورة خاصة بسلوك ووعي الأفراد داخل أو خارج الدوائر العامة الحكومية والخاصة مروراً بالمؤسسات التشريعية والتنفيذية والقضائية، ومؤسسات الثقافة والإعلام. وقد وضع البنك الدولي تعريفاً للأنشطة التي تدرج تحت تعريف الفساد على النحو الآتي: "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص. فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشواى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية. كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة".^١

ويعد الفساد الإداري واحداً من الأسباب المهددة بالخطر للمؤسسات والدول معاً، وهو الشغل الشاغل للقادة والمصلحين والعلماء في البحث عن أسبابه وطرق علاجه، وهو أحد عوامل انهيار المؤسسات والدول. ولعل المتأمل في حال البشرية يعلم علم اليقين أن الرشوة أو المحسوبية أو الغش كل منها كفيل على المدى البعيد أن يهدم المؤسسة أو الدولة التي ينتشر بها مثل هذه الأمراض وإن لم تنهدم تظل تترنح مما يحول بينها وبين البقاء أو الاستمرار فضلاً عن التقدم والتطور والرقي، والنظام الإداري الذي يرغب في النجاح والرفاهية لا بد أن يبحث عن الوسائل الواقية من الأمراض ويعمل جاهداً في إبعاد موظفيه وأفرادها عن الفساد أو الجريمة بل ومن حين لآخر يعطيهم المصل الواقي في اجتماع أو نشرة داخلية أو دورة فنية إدارية.

وخلاصة ما توصلت إليه إحدى التقارير الدولية حول الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويمكن بسطه على العالم الإسلامي عموماً، أن منبع الفساد هو غياب الإصلاحات المؤسسية المترافقة مع برنامج الانفتاح الاقتصادي. كما أن انتشار النظم المتسلطة في المنطقة يشكل عائقاً أمام الشفافية والمساءلة على الصعيدين العام والخاص، فميزانيات الدولة ليست مفصلة بالقدر الذي يسمح بالتدقيق التام، فيما تستخدم إيرادات الدولة الهامة في مشاريع تمويلية خارج إطار الموازنة أو في مؤسسات موازية تتيح المجال للصراف الاستنسابي.^٢ ويلاحظ في هذا التقرير وأمثاله غياب الحديث عن الأسباب الثقافية المؤدية إلى الفساد والتي منشؤها العولة الثقافية والاقتصادية، وكذلك غياب الحديث عن ضعف الوازع الديني ودوره في مضاعفة الفساد وسرعة انتشاره.

والمعنى النظر في السلوك الوظيفي للعاملين يصاب بإحباط شديد ويأس كبير بسبب فشل النظريات الإدارية في علاج الانحرافات السلوكية لدى الموظف والعامل. فالمرء يشاهد تفشي الرشوة حتى في المنظمات الإدارية الأوربية والأمريكية التي تدعي التقدم ويشاهد ظهور المحسوبية بسبب العرق والقربى أو التخصص المنهي أو المشرب السياسي. ويشاهد استغلال النفوذ لمصلحة الموظف الخاصة أو لمصلحة من تربطه به علائق القربى والصداقة والزمالة. ومن المدهش أن كل هذه الأمراض الوظيفية من محسوبية

^١ محمود عبد الفضيل: "مفهوم الفساد ومعايره"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣٠٩ (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤)، ص ٣٤.

^٢ رينو ليندرز وجون سفاكياناكيس: الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ص ٤٠٣.

ورشوة واستغلال نفوذ تنتظم جميع مستويات المنظمة الإدارية ولا يسلم منها القادة الإداريون والسياسيون رغم أن لديهم من الموارد المادية ومن الجاه الاجتماعي ما يفترض أن يكون كافياً لهم ومشعباً لرغباتهم المادية واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية^٣.

وقد فشلت النظريات الغربية المعاصرة في تقويم الفساد الإداري أو القضاء عليه لعوامل:

١. نظرية الإدارة العلمية مثلاً اهتمت بمشكلة الإنتاجية وانتهت إلى أن المتغير الاقتصادي المادي هو الذي يحفز العامل، ولم تراعي المتغيرات النفسية والاجتماعية وأثرها على الفرد.

٢. نظرية العلاقات الإنسانية حاولت تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية، فنجحت جزئياً في تشخيص وتحليل العوامل والمتغيرات الإنسانية التي تحفز العامل وتدفعه للأداء والبذل والعطاء.

ولكنها هي الأخرى أغفلت النظر في المتغيرات الأخرى كالحافز الاقتصادي وتأثيره في الفرد، ووجود السلطة الرسمية وأهميتها

في انضباط العاملين، والمتغير الاجتماعي البيئي، وتتابع بعد ذلك نظريات وافتراسات كثيرة تحدثت عن السلوك الإداري وما يحفز الفرد نحو الأفضل والأحسن.

٣. النظريات السلوكية ركزت على الجانب الإنساني وأثره في السلوك وطالبت بتحقيق مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة وهذه مبادئ تناهض الفلسفة الرأسمالية الغربية والفلسفة الاشتراكية في دول شرق أوروبا على حد سواء^٤.

المبحث الأول:

محور الشورى والمحاسبة:

إن كثيراً من المشاكل الإدارية في مؤسسات الدولة، كبيرها وصغيرها، مرده إلى طبيعة الحكم في العالم الإسلامي والقائم على (إرهاب الدولة) وممارسة أنواع التسلط وتفرد الأقلية بالحكم فهذا الحكم عبارة عن: "عالم سيادة القلة ذات الخطوة التي تفرض هيمنتها على الغالبية بالتحالف مع قوى خارجية استعمارية صريحة أو مقنعة، خالقة نموذجاً عاماً من التسلط والرضوخ، تمارس فيها أنواعاً متعددة من العنف المادي والمعنوي، وهناك دائماً علاقة سيطرة من طرف، ورضوخ وتبعية من طرف آخر، سيطرة تفرض من خلال لغة العنف أساساً^٥. وهذا التسلط والقهر لا يمكن كبه ووضعه نهاية له إلا من خلال آليتين: الأولى ضرورة تغيير أسلوب عمل الدولة، والثانية: ضرورة نشوء أنظمة للملاحظات الدقيقة، وأدوات الرقابة والتقويم العامة التي تضمن تطبيق القرارات ومتابعتها^٦.

^٣ أبو سن، الإدارة في الإسلام، ص ١٩٤.

^٤ أبو سن، الإدارة في الإسلام، ص ١٩٦.

^٥ مصطفى حجازي: التخلف الاجتماعي، مدخل إلى سايكولوجية الإنسان المقهور (الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، د. ط، ٢٠٠١) ص ٣٢.

^٦ كاثرين فوريه: إدارة المدن بمشاركة سكانها، ترجمة حاتم سلطان (بيروت: دار الفارابي، د. ط، ٢٠٠٣) ص ٢٤.

وعلى الرغم من إجماع البشرية على قبح الفساد إلا أن الحكومات والأنظمة اختلفت في كيفية مواجهته والقضاء عليه، فتعتمد الأنظمة الغربية الليبرالية على تطويق الأفراد بإجراءات رقابية ومحاسبية دقيقة، وتقتصر النظام الديمقراطي حلاً لمشكلات الفساد على اختلافها، ولكن الديمقراطية آلية حكم لا تعتمد نتائجها على كفاءة الاستخدام فحسب بل على نوعية المدخلات أيضاً من قرارات جيدة، وخطط مدروسة، وبرامج عملية فضلاً عن أن الفساد ليس مشكلة سياسية واقتصادية فحسب، بل إنه في الصميم مشكلة أخلاقية^٧، فالديمقراطية إذن لا يمكنها توفير الحكم الصالح والتصدي للفساد لقدرة المفسدين على تعطيل منظومة آلياتها وتحريكه في الاتجاه المعاكس. لذلك نرى الإسلام يلجأ في محاربه للفساد إلى "تعبئة الفرد بمنظومة أخلاقية مركزة ومركزة على نظام محاسبة داخل نطاق الضمير (التقوى)، جاعلاً الأفضلية بالمجتمع لأولئك الذين تردعهم تقواهم عن كسر إحدى مفردات هذه المنظومة ولا يكتفي بذلك، بل يضع الردع القانوني بالمرتبة الثانية لأولئك الذين لم ينفع معهم ردع الضمير".^٨ ويعد من الضروري الاعتراف بالفساد الإداري وآثاره الاقتصادية والاجتماعية كمرض خطير يهدد الكيان الإداري والاقتصادي والسياسي للدول ويحاول القضاء على المنجزات التنموية للحكومات^٩. إن الفساد يسبب الهلاك والدمار للأمم والشعوب، ويؤكد ذلك قوله تعالى: (وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقَرْيَةَ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ) [هود: ١١٧].

والشريعة الإسلامية اهتمت اهتماماً بالغاً بالجانب الوقائي عند الأفراد والمؤسسات ووضعت جملة من التدابير والقواعد التي تساعد المؤسسة أو الإدارة في البعد عن الفساد أو المخالفات وقد اتبعت أسلوباً شاملاً في إصلاح المؤسسات فلم تهتم بجانب وتغفل جانب آخر ولعل شمولية العلاج للفساد الاجتماعي في الإسلام يرجع إلى شمولية الإسلام ذاته، فقد اهتمت بجانب العامل ووضعت له قواعد مقومه له ولسلوكة داخل العمل وفي نفس الوقت اهتمت بحقوقه ونظمت علاقاته برب العمل، ونظرت إلى القائمين على الإدارة ووجهتهم إلى ضرورة الأخذ بقواعد الشريعة في اختيار الإداريين أو العمال أو طبيعة العمل والأجور وسائر الحقوق. وتتمثل هذه التدابير في المبادئ التالية:

- استخدام مبدأ الشورى في الإدارة:

تتميز الإدارة والقيادة الإسلامية بالشورى، واليوم الذي تعرف فيه الأنظمة الإدارية أو السياسية نظام الشورى تكون قد وصلت إلى قمة التقدم الإداري أو السياسي ففي ظل الشورى يشعر الموظف بأن القرارات والتعليمات التي تتولى عليه هي قراراته وإرشاداته هو ساهم في إنشائها بنفسه ولم تفرض عليه فرضاً، فإن الشورى هي السياج الواقي من تدمير الجنود أو خروج الموظفين أو العمال عن القرارات التي أمر بها صاحب العمل. قال تعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) [الشورى: ٣٨]، وقال أيضاً (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) [آل عمران: ١٥٩].

^٧ إسماعيل الشطي: "الديمقراطية كآلية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣١٠ (كانون

الأول/ديسمبر ٢٠٠٤) ص ٧٣.

^٨ المرجع السابق، ص ٧٣.

^٩ الضحيان، عبد الرحمن: الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي والمعاصر (حدة: دار العلم للطباعة والنشر، ط ١، ١٤١٢هـ) ص ٦٢.

والأفراد كذلك لهم دورهم في مكافحة الفساد، إذ إن لمصالح ورغبات الأفراد أهمية ومكانة مؤثرة في تقرير السياسة العامة، حتى في المجتمعات التسلطية والدكتاتورية، حيث قد تعنى تلك الأنظمة بما يطالب به المواطن لتخفيف عدم الارتياح لديه، وكذلك يظهر دور الفرد من خلال المشاركة في البرامج السياسية والتصويت عليها خاصة تلك المتعلقة بقوانين الضرائب.^{١٠}

- إبعاد روح العبودية عند الموظف لرب العمل:

من العيوب المضرة بمصلحة العمل جعل الموظف عبداً عند صاحب العمل أو مديره وأنه المنعم عليه وصاحب كل خير هو فيه وأن السلطان يعتبر أنه صاحب كل نعمه يعيش منها الناس، والحقيقة هذا مفهوم خاطئ للقيادة أو الإدارة، فالمدير أو الأمير هو خادم للأمة بأسرها، والأمة تطيعه لله وليس لشخصه، والأمير والناس يتعاونون لمصلحة الأمة، والرئيس والمرؤوسون يتعاونون لإنجاز العمل، وليست المسألة سيد وعبد، ومنعم ومحتاج ويوم يكون الناس عبيداً عند رؤسائهم سوف يكثر الفساد، حيث يكون أكثرهم كعبد السوء، إن أعطى زاد في العمل وإن لم يعط لم يعمل.

وقد تطرق العلماء قديماً لطبيعة العلاقة بين الأمر والمأمور وأنها ليست علاقة عبودية وطاعة عمياء، فقال السبكي: "ومن قبائح ديوان الجيش إلزامهم الفلاحين في الإقطاعات بالفلاحة، والفلاح حر لا يد لآدمي عليه، وهو أمير نفسه، وقد جرت عادة الشام بأن من نزع دون ثلاث سنين يُلزم ويُعاد إلى القرية قهراً، ويُلزم بشد الفلاحة، والحال في غير الشم أشد منه فيها، وكل ذلك لا يحل اعتماده، والبلاد لا تعمر ذلك، بل إنما تخرب بذلك."^{١١}

- عدم اختراق اللوائح الإدارية:

ومن السبل الوقائية لمكافحة الفساد مكافحة الوظائف الاجتماعية والسياسية والإدارية التي يؤمنها الفساد، لأن المعالجات الفوقية عاجزة ما لم تتعد دائرتها المطلوبة أساساً إلى دائرة توفير بدائل صحيحة مثل القضاء على التعقيد في الإجراءات الإدارية فالرشوة مثلاً تلعب دور المعجل في الماكينة الإدارية، وإذا أريدت المعالجة، لا بد من إعلام المواطن عن سير المعاملات بواسطة ملصقات ومنشورات لأن لتعقيد المعاملات وظيفة تسهيل الرشوة وتبريرها، ولا تفي الدراسات في التنظيم الإداري حول سياق المعاملات ومراحلها وتسهيلها وتبسيط إجراءاتها بالغرض، لأن المعضلة ليست في التنظيم، بل في التعقيد المفتعل للمعاملات. فالإعلام الإداري لصالح مواطنين مستفيدين ومشاركين ومساهمين في أعباء عامة يضرب بالعمق التعقيد البيروقراطي، والإعلام الإداري، تطبيقاً لمبادئ حق الاطلاع، يعالج وظيفياً الكثير من معضلات الفساد في المعاملات اليومية.^{١٢}

إن اختراق اللوائح الإدارية لتقديم زيد أو عمرو يؤدي إلى المحسوبية، والباب إذا انفتح لشخص لم ينسد لغيره ويصبح هناك جملة من الاستثناءات وهذا يضر بمصلحة العمل وفيه من الفساد ما لا يخفي. ويولد هذا الشيء عدم الثقة بين الموظفين أو بين الرعية ويورث فيهم حب التملق والنفاق أو التذمر والتبذير، وفيه تثبيط وإحباط لهمم الموظفين، ومن صورته: تقريب بعض الناس

^{١٠} جيمس أندرسون: صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي (عمان: دار المسيرة، ١٩٩٩) ص ٦٧-٦٨.

^{١١} السبكي، تاج الدين عبد الوهاب: معيد النعم ومبيد النقم (بيروت: دار الحدائث، ١٩٨٣) ص ٣٣-٣٤.

^{١٢} أنطوان مسرة: "دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣١٠ (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٤)، ص ١٢٨.

وإبعاد آخرين، و إفراط الثقة في من لا يستحقها ونزعها من أهل الخبرة، وتقسيم الناس إلى تكتلات وعصبيات. وكل هذه أمراض نفسية ينبغي أن تتطهر منها المؤسسات.

- القضاء على النفاق والتملق :

وخطورة المنافق لا تكمن في قوة شخصيته، فهو ضعيف جداً، ولكن خطورته تكمن في انخداع الآخرين به، والنفاق الإداري مرض منتشر بين بعض الموظفين أو بين بعض الرعية فيواجهه رئيسه برأي وهو يكتنم الحقيقة، المهم عنده هو تحقيق مصلحته فقط، فالمنافق يقدم مصلحته على مصلحة العمل وقد ذم الله النفاق والمنافقين فقال: (إِنَّ الْمُنَافِقِينَ فِي الدَّرَكِ الْأَسْفَلِ مِنَ النَّارِ وَلَنْ تَجِدَ لَهُمْ نَصِيرًا) [النساء: ١٤٥]، وقال تعالى: (إِنَّ الْمُنَافِقِينَ يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَهُوَ خَادِعُهُمْ وَإِذَا قَامُوا إِلَى الصَّلَاةِ قَامُوا كُسَالَى يُرَآؤُونَ النَّاسَ وَلَا يَذْكُرُونَ اللَّهَ إِلَّا قَلِيلًا) [النساء: ١٤٢].

- القضاء على العصبية والتكتلات :

إن وجود التكتلات والعصبيات وسط مؤسسة من المؤسسات يؤدي إلى الشحنة والبغضاء ويورث الحقد والكرهية، ذلك لأن كل عصبية تعمل لمصلحتها أو لمصلحة أفرادها ولا تفكر في الصالح العام ولا تعمل لمصلحة العمل. وقد نهى الرسول صلى الله عليه وسلم عن العصبية ونعى على قوم عندما تعصبوا لقومهم، فعن جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: كُنَّا فِي غَزَاةٍ قَالَ سَفِيَانُ مَرَّةً فِي جَيْشٍ فَكَسَعَ رَجُلٌ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ فَقَالَ الْأَنْصَارِيُّ يَا لَأَنْصَارٍ وَقَالَ الْمُهَاجِرِيُّ يَا لَلْمُهَاجِرِينَ فَسَمِعَ ذَلِكَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ مَا بَالُ دَعْوَى الْجَاهِلِيَّةِ قَالُوا يَا رَسُولَ اللَّهِ كَسَعَ رَجُلٌ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ فَقَالَ دَعْوَاهَا فَإِنَّهَا مُنْتِنَةٌ^{١٣}، وقال صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَيْسَ مِنَّا مَنْ ضَرَبَ الْخُدُودَ وَشَقَّ الْجُيُوبَ وَدَعَا بِدَعْوَى الْجَاهِلِيَّةِ^{١٤}. وقال تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) [آل عمران: ١٠٣]، وقال جلَّ وعلا: (وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ) [الأنعام: ١٥٣].

^{١٣} صحيح البخاري، الحديث رقم ٤٥٢٥، ج ١٥، ص ١٩١.

^{١٤} صحيح البخاري، الحديث رقم ١٢١٥، ج ٥، ص ٤٨.

المبحث الثاني:

محور المسؤولية الأخلاقية:

إن مشكلة الفساد في الأساس مشكلة أخلاقية، وللقضاء عليها أو تقليص مساحتها لا بد من التركيز على الجانب الأخلاقي المتمثل في الورع والتقوى تركيزنا على الجانب السياسي والإداري والفني، ولعل أخطر ما ينتج عن الفساد والإفساد هو الخلل الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع، مما يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية لدى الأفراد تبرر الفساد وتجد له من الذرائع ما يبرر استمراره ويساعد في اتساع نطاق مفعوله في الحياة اليومية، فتغدو "الرشوة" و"العمولة" و"السمسة" مقومات نظام الحوافز الجديد في المعاملات اليومية.^{١٥} ومن تكاليف الفساد الباهظة تدهور الأحوال السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول التي يسود فيها والتشكيك في فعالية القانون، وفي قيم الثقة والأمانة إلى جانب تهديده للمصلحة العامة من خلال إسهامه في خلق نسق قيمي تعكسه مجموعة من العناصر الفاسدة، وهو ما يؤدي إلى ترسيخ مجموعة من السلوكيات السلبية التي بدت ظاهرة في كافة مجتمعات العالم الثالث.^{١٦} ولنتمس البديل في السلطة الصالحة والتي تقوم، كما وضع ابن تيمية، على "معرفة الولاية ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر"، ومن هنا فإن الورع هو أساس استلام المسؤوليات: "يقدم في ولاية القضاء، الأعلم والأروع والأكفأ".^{١٧} وهذا يسري على كل مناصب الدولة وليس منصب القضاء فحسب، فإذا أحسن الاختيار كانت مراعاة الجانب الأخلاقي حاضرة سلفاً لتفادي الوقوع في مشكلة الفساد الإداري، وهذا من باب الأساليب الواقية من الفساد.

والنقاط التي سنأتي على ذكرها لتفادي الوقوع في الفساد الإداري ترتكز على شعور الموظف بالواجب وأنه مؤتمن على وظيفته من جهة، وتذكير إخوته له وحضهم له على التمسك بمكارم الأخلاق من جهة أخرى، إي القيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ضمن دائرة محددة ومنضبطة وشفافة، لأنه "متى ترك العلماء وأولوا الأمر واجبههم الحقيقي، وهو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعادوا يحتملون وجود الشر والفساد فإن الضلال والانحلال الخلقي يأخذ في الانتشار بين أفراد الأمة".^{١٨} ويؤكد ابن تيمية على هذا الواجب بقوله: "فإذا اجتهد الراعي في إصلاح دينهم وديانهم بحسب الإمكان كان من أفضل أهل زمانه، وكان من أفضل المجاهدين في سبيل الله، فقد روي: يوم من إمام عادل أفضل من عبادة ستين سنة!"^{١٩}

- استتعار مبدأ الأخوة في العمل:

من المبادئ الإنسانية الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسات في معاملة موظفيها والعاملين بها إشاعة روح الأخوة، عَنْ الْمَعْرُورِ بْنِ سُؤَيْبٍ قَالَ لَقِيْتُ أَبَا دَرٍّ بِالرَّبِذَةِ وَعَلَيْهِ حُلَّةٌ وَعَلَى غُلَامِهِ حُلَّةٌ فَسَأَلْتُهُ عَنْ ذَلِكَ فَقَالَ إِنِّي سَابَبْتُ رَجُلًا فَعَيَّرْتُهُ بِأَمِّهِ فَقَالَ لِي النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا أَبَا دَرٍّ أَعَيَّرْتَهُ بِأَمِّهِ إِنَّكَ أَمْرٌ فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ إِخْوَانُكُمْ حَوْلُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ

^{١٥} محمود عبد الفضيل: مفهوم الفساد ومعايره، مرجع سابق، ص ٣٦.

^{١٦} صلاح زرنوقة: الفساد والتنمية، بحث في كتاب الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، تحرير كامل السيد وصلاح زرنوقة (القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٩) ص ٢٩٣.

^{١٧} ابن تيمية، تقي الدين أحمد بن عبد الحليم: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية (بيروت: دار الجليل، ١٩٨٨) ص ٩.

^{١٨} المودودي، أبو الأعلى: نحن والحضارة الغربية (بيروت: مؤسسة الرسالة) ص ٢٢٦-٢٢٧.

^{١٩} ابن تيمية: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق ص ٣٩.

يَدِهِ فَلْيَطْعَمَهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيُلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعْيِنُوهُمْ^{٢٠} فلا بد من استشعار مبدأ الأخوة فإنه يسهل إنجاز العمل، قال رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ^{٢١} وحتى إذا كانت المؤسسة يعمل بها مسلمون وغير مسلمين فيسعهم الأخوة الإنسانية. فإذا كان مبدأ الأخوة متأصلاً في نفوس العاملين يسهل حل المشكلات والقضاء على العقبات في العمل ويسلس قيادتهم.

- ضرورة حسن الظن بالموظف:

أمر الإسلام بحسن الظن بالناس إلا إذا ثبت عكس ذلك، عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَكُونُوا إِخْوَانًا وَلَا يَخْطُبُ الرَّجُلُ عَلَى خُطْبَةِ أَخِيهِ حَتَّى يَنْكَحَ أَوْ يَتْرُكَ^{٢٢}، وقال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ) [الحجرات: ١٢]، فلا بد من وجود حسن الظن بالموظفين والعمال وكذلك بين الرؤساء والمرؤوسين، وأيضاً بين الراعي والرعية فإن في هذا إشاعة للثقة والاطمئنان فيعملون في جوى صحي ومناخ ملائم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، ويعتبر حسن الظن بالناس طريق من التدابير الواقية من الفساد الإداري لأن بدونه يشك الناس في بعضهم البعض ويشغلون بسوء الظن فيتعطل العمل وتفسد الإدارة.

- تحريم الغش والتدليس في العمل:

ومن التدابير الواقية من الفساد الإداري منع الغش بين الموظفين في الشركة أو بين الراعي والرعية ففي وجود الغش يهبط المناخ للفساد ويساعد على انتشاره، قال تعالى: (وَيَسْعُونَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ) [المائدة: ٦٤]، وقال جل وعلا: (وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ) [القصص: ٧٧]، وقال: (وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ) [البقرة: ٢٠٥]، وقد ثبت في الحديث الصحيح عن النبي صلى الله عليه وسلم: مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي^{٢٣} فقد نفى النبي صلى الله عليه وسلم أن يكون الغاش من جماعة المؤمنين كاملي الإيمان، فإن النفي هنا لا يتوجه للحقيقة ولكن يتوجه إلى النفي الكمالي في الإيمان.

- العمل على الصلح بين الموظفين:

من المعروف أنه إذا ساد بين الموظفين أو الرعية روح الشحناء والبغضاء فإن هذا يؤدي إلى الفساد الإداري، بل وقد لا يمكن السيطرة عليهم لوجود روح السخط وعدم المصالحة، ولذلك بدر الإسلام وأمر بالصلح بين المسلمين فقال تعالى (وَالصُّلْحُ خَيْرٌ) [النساء: ١٢٨]، وقال أيضاً: (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ) [الحجرات: ١٠]،

^{٢٠} صحيح البخاري، الحديث ٢٩، ج ١، ص ٥٢.

^{٢١} صحيح البخاري، الحديث ٢٢٦٢، ج ٨، ص ٣٠٩.

^{٢٢} صحيح البخاري، الحديث ٤٧٤٧، ج ١٦، ص ١١٠.

^{٢٣} صحيح مسلم، الحديث ١٤٧، ج ١، ص ٢٦٧.

فقال تعالى: (فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ) [الأنفال: ١]، كل هذه الأوامر الربانية تصب في أهمية الصلح والحض عليه وبيان الاهتمام به، وفي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم "ليس بكذاب من أصلح بين اثنين فقال خيراً أو نعى خيراً"، وقال أيضاً: أَلَا أُخِيرُكُمْ بِأَفْضَلِ مِنْ دَرَجَةِ الصِّيَامِ وَالصَّلَاةِ وَالصَّدَقَةِ قَالُوا بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِصْلَاحُ ذَاتِ الْبَيْنِ وَفَسَادُ ذَاتِ الْبَيْنِ الْحَالِقَةُ^{٢٤}.

- التمسك بالصدق قولاً وعملاً:

يعتبر خلق الصدق أحد الدعائم البارزة والمؤثرة في تقدم العمل وتطويره، سواء كان العمل إدارياً أو سياسياً أو اقتصادياً دنيوياً أو أخروياً، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدْقًا وَإِيَّاهُمْ وَالْكَذِبُ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا.^{٢٥}

وقال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ) [الصف: ٢-٣]. وقد بين رسول الله صلى الله عليه وسلم أن: آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثُ إِذَا حَدَّثَ كَذَبًا وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ وَإِذَا أُؤْتِيَ خَانَ،^{٢٦} وقال تعالى: (وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعُ لِقَوْلِهِمْ كَأَنَّهُمْ خُشْبٌ مُسْنَدَةٌ يَحْسِبُونَ كُلَّ صِيحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ قَاتَلَهُمُ اللَّهُ أَنَّى يُؤْفَكُونَ) [المنافقون: ٤]، فقد وصفهم الله سبحانه بأنهم يقولون ما لا يفعلون.

ولو أن مؤسسة أو إدارة أو دولة تقوم على غير الصدق فلا يكون إلا الكذب والخداع، ولا يستقيم الحال معها وينتج عن الكذب التزوير والسرقات والرشاوى، وكل ذلك فساد في فساد وظلمات بعضها فوق بعض وهذا يحول بين التقدم والنمو.

- العمل على إيجاد القدوة الحسنة:

ما زال الناس في كل زمان ومكان يحتاجون إلى النموذج أو القدوة التي يعتبرونها مثلاً أعلى لهم في الحياة وقد جلبت البشرية على ذلك، فأرسل الله الأنبياء حتى يكونوا قدوة ونموذجاً لقومهم فما من نبي إلا وكان قدوة لقومه هذا هو النبي صلى الله عليه وسلم يشهر عنه حتى قبل النبوة والرسالة بأنه الصادق الأمين وعندما سأل عظيم الحبشة أبا سفيان عن محمد هل جريتم عليه كذباً؟، قال لا ما جربنا عليه كذباً قط.^{٢٧}

فإذا كان رب العمل أو المدير أو الرئيس قدوة لموظفيه أو رعيته فإن العمل يكتب له النجاح، والدولة تتقدم ويسودها التقدم والرفاهية، وأما إذا كان الراعي قدوة سيئة لقومه فإنهم سيكونون أسرع منه في الفساد والضلال وإضاعة العمل وصدق القائل: عفواً تعف موظفوكم.

^{٢٤} سنن أبي داود، الحديث ٤٢٧٣، ج ١٣، ص ٧٨.

^{٢٥} صحيح مسلم، الحديث ٤٧٢١، ج ١٣، ص ١٦.

^{٢٦} صحيح البخاري، الحديث ٣٢، ج ١، ص ٥٨.

^{٢٧} الخصري، محمد، نور اليقين في سيرة سيد المرسلين، تحقيق يحيى الدين الجراح (كراتشي: طبعة مير محمد كتب خان، د. ط، ت) ص ٢١٩ بتصرف.

إشاعة مبدأ التعاون بين الأفراد:

ومن التدابير الواقية من الفساد الإداري التعاون بين الأفراد لإنجاز العمل والبعد على البيروقراطية في تنفيذ العمل، وفي التعاون بركة وإنجاز، وفي عدم التعاون فشل وتعطيل لمصلحة العمل، قال الله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) [المائدة: ٢]، والتنافر ضد التعاون، وهذا يؤدي إلى فشل العمل، لأن الأعمال في الإدارة والشركات جماعية، ولا بد للموظف أن يتعاون مع إخوانه الموظفين، وأن يتعاونوا جميعاً مع المسؤولين عنهم مالياً وإدارياً وكذلك مع العاملين.

- الالتزام بعقيدة الإيمان بالقضاء والقدر والتوكل على الله:

أهم القضايا التي تساعد الإداري الناجح في الاستمرار والقيادة والنمو والتقدم والإقدام على العمل، وعدم الخوف من الهواجس وأخذ القرار بجرأة الإيمان بالقضاء والقدر، وإن كان يقع للإنسان في الحياة فهو بأمر الله، وينبغي أن نسلم لقضائه، فعن ابن عباسٍ قَالَ: كُنْتُ حَلْفَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمًا فَقَالَ يَا غُلَامُ إِنِّي أَعْلَمُكَ كَلِمَاتٍ أَحْفَظُ اللَّهُ يَحْفَظُكَ أَحْفَظُ اللَّهُ تَجِدُهُ تُجَاهَكَ إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللَّهَ وَإِذَا اسْتَعْنَيْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِ اجْتَمَعَتْ عَلَىٰ أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَىٰ أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ رُفِعَتِ الْأَقْلَامُ وَجَفَّتِ الصُّحُفُ.^{٢٨} وقال تعالى: (لِلَّهِ الْأَمْرُ مِنْ قَبْلُ وَمِنْ بَعْدُ) [الروم: ٤].

فالإيمان بالقضاء والقدر يولد في الإنسان اليقين بالله واليقين في النفس والإقدام على العمل، والتوكل على الله حق التوكل يزيد الإنسان يقيناً ونجاحاً. وأما الإداري الذي لا يتحلى بعقيدة القضاء والقدر ولا يعرف التوكل على الله فإنه يعتمد على الحسابات المادية، والقدرات الشخصية فإذا جاء الأمر على خلاف ما يتوقع أو حصلت له خسارة أو معصية فإنه سرعان ما ينهزم نفسياً فإما أن ينتحر، أو يتفوق، أو يعلن إفلاس الشركة أو المؤسسة، وهذا هو الفساد بعينه والضياع، ويعتبر الالتزام بعقيدة القضاء والقدر من التدابير الواقية من الفساد أو الضياع.

^{٢٨} سنن الترمذي، الحديث ٢٤٤٠، ج ٩، ص ٥٦. وَقَالَ هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ.

محور الحكم الصالح والالتزام القانوني:

الحكم الصالح هو نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة في النهاية بواسطة الناس، وتستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس، أو هو ممارسة القوة في مجموعة متنوعة من محيط وبيئات المؤسسات بهدف التوجيه والسيطرة، وتحديد وتنظيم الأنشطة بما يخدم المواطنين.^{٢٩}

- تعيين الأكفاء وتحديد المسؤولية:

إن تعين أصحاب الكفاءات يعني إلغاء الطرق الخلفية في توزيع المناصب، وتعيين الإداريين، والتي تتم عن طريق الرشوى والمعارف واستخدام المركز الإداري في توظيف الأقارب والأصدقاء، وقد أشار المقرئزي إلى عامل رئيس من عوامل الفساد وهو الرشوة فقال في معرض تحليله لأسباب المجاعات في مصر: السبب الأول: وهو أصل هذا الفساد، ولاية الخطط السلطانية والمناصب الدينية بالرشوة، الأمر الذي يدفع أصحاب الولايات إلى زيادة الضرائب على الفلاحين، فلما دُهي أهل الريف بكثرة المغارم وتنوع المظالم اختلفت أحوالهم، وتمزقوا كل ممزق، وجلوا عن أوطانهم، فقلت محابي البلاد ومتحصلها لقللة ما يزرع بها.^{٣٠} ويؤكد الأسدي عامل الرشوة والمحسوبية في التعيين الوظيفي في انتشار الفساد، إذ حدد أسباب الفساد في مصر بأربعة: "إهمال العمارة...، تسلط الكشاف والولاة وأصحاب الجباية والخراج بالظلم والجور على الفلاحين، تولية العمال بالمال، وتناول البديل على ولاية الأعمال، وانتفاء كل ظالم إلى ركن من الأركان، أو إلى عين من الأعيان".^{٣١}

كما يعتبر تحديد المسؤولية من الأمور المهمة في العمل الإداري، حيث تحدد مهمة كل شخص في المؤسسة حتى يعتمد على نفسه في إنجازها، وبالتالي يسهل مؤاخذة المقصر في العمل أو المهمل. والحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم: كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكَلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ،^{٣٢} ولا بد من تحمل التبعية (لَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ) [الأنعام: ١٦٤].

- إقامة العدل بين الموظفين:

يعتبر إقامة العدل بين الموظفين أحد الأعمدة الرئيسية في إقامة الإدارة الناجحة بل والمستمرة، وإذا تفشى الظلم بين الموظفين أو بين الرعية فإن ذلك مؤذن بالخراب والزوال لهذه المؤسسات وتلك الدول، فعلى العدل قامت السموات والأرض وعلى

^{٢٩} عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد، بحث في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤) ص ١٦٥.

^{٣٠} المقرئزي، تقي الدين أبو العباس أحمد بن علي: إغاثة الأمة بكشف الغمة أو تاريخ المجاعات في مصر (بيروت: مؤسسة ناصر للثقافة، ١٩٨٠) ص ٨٠-٨١.

^{٣١} الأسدي، محمد بن محمد بن خليل: التيسير والاعتبار والتحرير والاختيار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار، تحقيق عبد القادر أحمد طليمات (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٨) ص ٩٢.

^{٣٢} صحيح البخاري، الحديث ٨٤٤، ج ٣، ص ٤١٤.

العدل خلق الله الخلق، لأنه هو العدل وأمر بالعدل في قوله: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) [النحل: ٩٠]، وقال تعالى: (اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) [المائدة: ٨]، وقال أيضاً: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) [الحديد: ٢٥]، والميزان يعبر به عن العدل، وقال تعالى: (وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ) [الحجرات: ٩]، وعلى الصعيد الآخر حرم الله الظلم بقوله: (وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا) [الكهف: ٤٩]، وقال أيضاً: (وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا) [النساء: ٤٩]، وقال جلّ وعلا: (وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا) [النساء: ١٢٤]، وقال: (وَمَا ظَلَمْنَاهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ) [النحل: ١١٨].

- استعمال مبدأ الجزاء والتحفيز:

يعتبر مبدأ التحفيز من أهم المبادئ لنجاح وتقدم العمل، وبدونه يضمحل وعلى مرور الوقت يفسد ويخسر، والتحفيز على نوعين: حوافز مادية: مثل العلاوات والمكافآت في حالة الثواب والتقدير للموظف، أو الخصم من راتبه إذا قصر في العمل، وحوافز معنوية: مثل الأشياء التي يسعد بها الإنسان معنوياً، مثل كلمة شكر أو شهادة تقدير وخطاب تهنئة، وهذا في حالة الثواب، وأما في حالة العقاب فتنبهيه أو لفت نظر أو تأنيب، قال الله تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) [الزلزلة: ٧-٨]، لذلك الترقية في الوظيفة تكون لمن أحسن وأجاد، وأثبت الجدارة في العمل، والعزل من الوظيفة للمقصر في العمل، وفي كتب السنة ما يشهد إن عدم التسوية بين المحسن في العمل والمسيء فيه، وبين المتقن والمقصر مبدأ رباني قرآني، قال تعالى: (وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ) [فصلت: ٣٤].

- الحزم مع اللين والعفو عند المقدرة:

يلزم الإدارة أن تقوم على الحزم مع اللين: فالحزم ضروري لأجل منع الفساد من الموظفين أو العمال، فينبغي أن تكون القرارات حازمة وليست متميعة بأن تحتمل أكثر من معنى، وأن تكون دقيقة بحيث يستطيع من تملى عليه هذه القرارات أن ينفذها بدقة. فالمدبر أو المسئول عن العمل يبغي أن يكون مع حزمه ليناً يقبل المناقشة ويعترف بالخطأ، ويقبل النصيحة، فيكون ليناً في غير ضعف وشديداً في غير عنف، قال تعالى في محكم التنزيل: (فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) [آل عمران: ١٥٩].

فإن القوة الشديدة ربما تجعل الموظف يكذب، أو لا يقدم النصح إذا رأى عيباً، أو رأى رأياً في مصلحة المؤسسة، وبالتالي وجود التخويف من المدير يؤدي إلى الوقوع في المخالفات بدون قصد، وعدم التنبيه عليها من قبل الموظف لعدم وجود عنصر التفاهم. ولا بد من العفو عند المقدرة، فالمسؤول الذي عنده عفو يقرب الموظفين ولا يبعدهم عنه وقد أمر الله بالعفو فقال:

(خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ) [الأعراف: ١٩٩]،

وقال: (وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ) [البقرة: ٢٣٧]،

وقال: (فَمَنْ عَفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتَّبِعْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدِّءْ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ) [البقرة: ١٧٨]، والخطأ في العفو خير من الخطأ من العقوبة.

- وجود الأمن والطمأنينة بين الموظفين:

من المبادئ والأسس في العمل الإداري إشاعة الأمن والطمأنينة بين الموظفين أو الرعية، فوجود الأمن يؤدي إلى الاستقرار والاستقرار يؤدي إلى النجاح والعمل الجاد، وهو نعمة عظيمة تكلم القرآن عنها في مواضع كثيرة قد نذكر منها ما يأتي:

أ. تكلم القرآن عن قريش فقال: (فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ * الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ) [قريش: ٣-٤]، وكانت القبائل قبل الإسلام تقوم بغارات على بعضها البعض، ويقطعون الطريق عليهم، ويأخذون الأموال، ويضربون الرق على النساء والأطفال، مما كان يولد الهلع المستمر وعدم الطمأنينة.

ب. وتكلم القرآن عن الأمن والطمأنينة في ضرب المثل على شكر نعمة الله فقال: (وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ) [النحل: ١١٢].

- الأخذ بالأساليب العلمية في الإدارة:

لا بد من الأخذ بالأساليب الإدارية العلمية المنضبطة بالشرعية، فإن الغاية لا تبرر الوسيلة في الإسلام، فلا بد أن تكون الوسيلة صحيحة ومباحة مادامت صحيحة ومباحة، ولا يجوز للمسلم أن ينتهز الفرص المربحة لاستغلال ظروف الناس، أو احتكار الأموال والسلع حتى تشح من السوق ويرتفع سعرها ثم يبيعهها بسعر أعلى، فهذا يضر بالناس، وقال رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَا يَحْتَكِرُ إِلَّا خَاطِيٌّ.^{٣٣} وقال الله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) [يوسف: ٥٥]. فالحفظ القوة والقدرة والعلم استخدام الوسائل العلمية في تخزين القمح حتى انتفع به الناس لمدة سبع سنوات رغم عدم وجود أجهزه حديثة ووسائل حفظ متطورة.

إرشادات لكيفية تحسين الأداء:

درج علماء الإدارة على العمل على تحسين أداء الموظفين والعاملين، فكانت هذه الإرشادات مشتهرة بينهم في الشرق والغرب، وهي بمثابة الوصايا لكل من يتولى منصباً إدارياً، فرأيت من الحكمة ذكر هذه الوصايا مع دعمها بالآيات القرآنية التي تؤيدها. قال تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) [آل عمران: ١٥٩]، وقال تعالى: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) [يوسف: ٥٥]، وقال تعالى: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) [القصص: ٢٦].

^{٣٣} سنن أبي داود، الحديث ٢٩٩٠، ج ٩، ص ٣٠٥.

ومن المبادئ التي اشتهرت عند علماء الإدارة ما يلي :

- ابتسم وكن هادئاً.
- افهم المشكلة بتعلم الإصغاء، وتكلم ببساطة.
- ميز بين المعقول وغير المعقول.
- اعترف بالخطأ، واقبل بالتغيير كشيء حتمي.
- لا تعمل أكثر من شيء واحد في آن واحد.

ومن الطرق العملية لتحسين الأداء في مؤسسة من المؤسسات ما يأتي :

- عمل دورات إدارية لرؤساء الأقسام، وتمرينهم على أخذ القرار بطريقة علمية معاصرة.
- اطلاع الإداريين على كيفية أخذ القرار، وإشراكهم في أخذ القرار.
- القضاء على السرية لأنها تؤدي إلى المحسوبية.
- بعث روح العلانية والوضوح لأنها تشجع الاطمئنان والثقة.
- السماح بالنقد الذاتي لتحسين الأداء في العمل.
- إنشاء مسجد بالمؤسسة والعمل على إقامة الصلوات والأنشطة العبادية...
- إنشاء لجنة للزكاة أو صندوق للموظفين لمساعدة أعضاء المؤسسة في الضرورات وعلى رأسها الزواج وحالات الوفاة...
- إنشاء لجنة ولو من أعضاء المؤسسة لحل المشاكل النفسية والاجتماعية والنصح لجميع الأعضاء، والتوفيق بين الزملاء من الذكور والإناث للخطبة أو الزواج.
- تقوية جانب المراقبة لله عند الموظفين خير من كثرة السؤال عنهم وتتبع أخبارهم.
- التوعية المستمرة للموظفين، والتذكرة بالمبادئ الإنسانية للشخصية المسلمة والأخلاق الإسلامية.
- إشغال أوقات الفراغ بالرحلات المتميزة.
- إنشاء شبكة إعلامية لخل المؤسسة وظيفتها:
- وصول التعليمات بسرعة وسهولة.
- عمل نشرة إخبارية عن أخبار المؤسسة في الصحف والمجلات.
- عمل نشرة إخبارية بشئون المسلمين أسبوعياً في العالم.
- بيان أخبار الزملاء حالات (الوفاة - الزواج - السفر...).

خاتمة البحث:

تخلص الدراسة إلى أن الفساد ظاهرة كلية مرتبطة بالمنظومة العامة في المجتمع، وتتعلق بصورة خاصة بسلوك ووعي الأفراد داخل أو خارج الدوائر العامة الحكومية والخاصة مروراً بالمؤسسات التشريعية والتنفيذية والقضائية. والشريعة الإسلامية اهتمت اهتماماً بالغاً بالجانب الوقائي عند الأفراد والمؤسسات، فالإصلاح في الإسلام هو نهي عن الفساد بكل صورته، وبالتالي فهو يمنع وقوعه أصلاً، لا ينتظر وقوعه ليضع بعد ذلك جملة من الضوابط والقوانين، فقد وضعت الشريعة الإسلامية ابتداءً جملة من التدابير والقواعد التي تساعد المؤسسة أو الإدارة في البعد عن الفساد أو المخالفات، وقد اتبعت أسلوباً شاملاً في إصلاح المؤسسات فلم تهتم بجانب على حساب جانب آخر.

وتؤكد الدراسة أن مشكلة الفساد في الأساس مشكلة أخلاقية، وللقضاء عليها أو تقليص مساحتها لا بد من التركيز على الجانب الأخلاقي المتمثل في الورع والتقوى وإيقاظ الشعور بالواجب والمسؤولية تركيزنا على الجانب السياسي والإداري والفني، ولعل أخطر ما ينتج عن الفساد والإفساد هو الخلل الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع، مما يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية لدى الأفراد تبرر الفساد وتجد له من الذرائع ما يبرر استمراره، ويساعد في اتساع نطاق مفعوله في الحياة اليومية، والإصلاح الإداري يعد حجر الأساس ونقطة الانطلاق لمكافحة الفساد والقضاء عليه، لأن إصلاح الإدارة هو إصلاح لجميع مجالات الحياة.

ويرى الباحث أن جملة التدابير الوقائية الآتية تحد من انتشار الفساد وتسد منافذه، وهي: استخدام مبدأ الشورى في الإدارة، إبعاد روح العبودية عند الموظف لرب العمل، عدم اختراق اللوائح الإدارية، القضاء على النفاق والتملق، القضاء على العصبية والتكتلات. واستشعار مبدأ الأخوة في العمل، ضرورة حسن الظن بالموظف، تحريم الغش والتدليس في العمل، العمل على الصلح بين الموظفين، التمسك بالصدق قولاً وعملاً، العمل على إيجاد القدوة الحسنة، إشاعة مبدأ التعاون بين الأفراد، الالتزام بعقيدة الإيمان بالقضاء والقدر والتوكل على الله. وتعيين الأكفاء وتحديد المسؤولية، إقامة العدل بين الموظفين، استعمال مبدأ الجزاء والتحفيز، الحزم مع اللين والعفو عند المقدرة، وجود الأمن والطمأنينة بين الموظفين، الأخذ بالأساليب العلمية في الإدارة إرشادات لكيفية تحسين الأداء.

المصادر والمراجع

١. ابن تيمية، تقي الدين أحمد بن عبد الحلیم: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية (بيروت: دار الجيل، ١٩٨٨).
٢. أبو سن، الإدارة في الإسلام.
٣. إسماعيل الشطي: "الديمقراطية كآلية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣١٠ (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤).
٤. الأسدي، محمد بن محمد بن خليل: التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار، تحقيق عبد القادر أحمد طليمات (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٨).
٥. أنطوان مسرة: "دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣١٠ (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤).
٦. جيمس أندرسون: صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي (عمان: دار المسيرة، ١٩٩٩).
٧. الخصري، محمد، نور اليقين في سيرة سيد المرسلين، تحقيق يحيى الدين الجراح (كراتشي: طبعة مير محمد كتب خانه د. ط، ت).
٨. رينو ليندرز وجون سفاكياناكيس: الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
٩. السبكي، تاج الدين عبد الوهاب: معيد النعم ومبيد النقم (بيروت: دار الحداثة، ١٩٨٣).
١٠. صلاح زرنوقة: الفساد والتنمية، بحث في كتاب الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، تحرير كامل السيد وصلاح زرنوقة (القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٩).
١١. الضحيان، عبد الرحمن: الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي والمعاصر (جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ط١، ١٤١٢هـ).
١٢. عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد، بحث في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤).
١٣. كاثرين فوريه: إدارة المدن بمشاركة سكانها، ترجمة حاتم سلطان (بيروت: دار الفارابي، د. ط، ٢٠٠٣).
١٤. محمود عبد الفضيل: "مفهوم الفساد ومعايير"، مجلة المستقبل العربي، السنة ٢٧، العدد ٣٠٩ (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤).
١٥. مصطفى حجازي: التخلف الاجتماعي، مدخل إلى سايكولوجية الإنسان المقهور (الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي د. ط، ٢٠٠١).
١٦. المقرزي، تقي الدين أبو العباس أحمد بن علي: إغاثة الأمة بكشف الغمة أو تاريخ المجاعات في مصر (بيروت: مؤسسة ناصر للثقافة، ١٩٨٠).
- المودودي، أبو الأعلى: نحن والحضارة الغربية (بيروت: مؤسسة الرسالة).