

استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري

أ. د. أحمد إبراهيم أبوسن (*)

يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات قديمها وحديثها من مظهر من مظاهر الفساد الإداري وعلى الرغم من أن مجتمع صدر الإسلام كان على درجة سامية من الطهر والعفاف والنقاء والعفة إلا أنه لم يسلم من مظاهر الفساد الإداري . وما قصة ابن اللثبية ببعيدة عن الأذهان فقد جاء في الصحيحين عن ابي حنيفة الساعدي قال . استعمل رسول الله ﷺ رجلا من الأزد على صدقات بني سليم يدعي ابن اللثبية (أو اللثبية أو اللثبي) فلما جاء حاسبه فقال : «هذا لكم وهذا أهدي لي» فقال الرسول ﷺ «مابال الرجل نستعمله على العمل كما ولانا إليه فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي ، فهلا جلس في بيت أبيه أو أمه فنظر أيهدى إليه أم لا ؟ والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئا بغير حقه إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة ، إن كان بغير له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تثنغو ثم رفع يديه حتى رأينا عثوتي إبطيه وقال اللهم هل بلغت اللهم هل بلغت» (١)

فهذا مثال لنوع من الفساد الإداري وقد عاجله الرسول الكريم بأسلوب الترغيب والتخويف من عذاب الله يوم القيامة وأردف ذلك بحديث شريف جاء فيه «من استعملناه على عمل ورزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول» (أي خيانة) (٢)

(*) أستاذ في جامعة القرآن الكريم ، أم درمان ، السودان

١ عبد الحي الكتاني : نظام الحكومه النبوية ، المسمى التراتيب الإدارية ، دار الكتاب العربي ، بيروت لبنان ١٩٨٠م ص ٢٣٦

٢ محمد كرد علي : الإسلام والحضارة العربية : مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر القاهرة ١٩٦٨ ،

ولم يأل الفاروق عمر بن الخطاب جهداً في مكافحه الفساد الإداري بأنواعه المختلفة ولا سيما فساد بعض ولاة الأمصار الذين كانوا يستجيبون لإغراءات التجار المتمثلة في الهدايا والرشوة وكان أحد الشعراء قد كتب إلى عمر يصف حال بعض عمال ولايته وتعاملهم مع التجار الهنود فيقول

نحج اذا حجوا ونغزوا اذا غزوا فأتني لهم وقر ولسنا بزي وقر
اذا التاجر الهندي جاء بفأرة من المسك راحت في مفارقهم تجري
فدونك مال الله حيث وجدته سيرضون ان شاطرتهم تلك بالشرط

وكان علاج عمر لهذه الظاهرة ان شاطر عددا من ولاة الأمصار أموالهم ، منهم عمرو بن العاص عامله على مصر ، أبو هريرة عامله على البحرين والنعمان بن عدي عامله على قيسان ونافع بن عمر الخزاعي عامله على مكة ولى بن منبه عامله على اليمن ، وسعد ابن ابي وقاص عامله على الكوفة ، وخالد بن الوليد عامله على الشام وكانت فلسفة عمر في ذلك أن يحصر نشاط الوالي في خدمة أهل عمله حتى لا ينشغل بجمع الثروة لهم على الزهد والتقوى والبعد عن مواطن المفسدة الإدارية ^(١) .

أما التاريخ الحديث فهو مليء بالأحداث التي تكشف تورط كبار السياسيين في قضايا الفساد الإداري وذلك بتفضيلهم في التعامل لبعض البيوتات التجارية التي تنفذ الأعمال الحكومية المختلفة

تعريف الفساد الإداري

يعد الموظف العام فاسداً إذا قبل مالاً أو هدية ذات قيمة مالية (رشوة) مقابل أداء عمل هو ملزم بأدائه رسمياً بالمجان أو ممنوع عن أدائه رسمياً ، أو إذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري أو سوء استخدام السلطة الرسمية وترجيح المصلحة الشخصية له ولأصدقائه وأقاربه

١ - احمد ابراهيم ابوس : الادارة في الاسلام المطبعة العصرية - دبي - ١٩٨١ - ص ١٣١

على المصلحة العامة . ويعنى ذلك أن الفساد الإداري يحتوي على قدر من الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل الإداري المناط بالشخص غير أن ثمة إنحرافاً إدارياً يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة له دون قصد سييء ولكن نتيجة للاهمال أو التسبب أو عدم المبالاة ، وهذا الانحراف لا يرقى الى مستوى الفساد الإداري ولكنه انحراف إداري يعاقب عليه القانون ، وقد يؤدي في النهاية - اذالم يعالج - الى أن يصبح فساداً إدارياً

أنواع الفساد الإداري :

نستطيع أن نميز بين نوعين من الفساد الإداري الذي نراه مستشرياً في بعض دواوين الخدمة المدنية

النوع الأول :

هو ذلك الفساد الإداري الناتج عن سوء نية وسوء قصد ومع سبق الإصرار عليه ، وهو الأكثر خطورة والأصعب علاجاً وتبدو صورته في شكل من الأشكال التالية

١- قبول الرشوة أو طلبها مقابل أداء عمل معين أو الامتناع عن أداء عمل معين أو مقابل تعطيل مادة من القانون أو اللوائح وذلك لمصلحة شخصية خاصة بأحد الأفراد من ذوي القربى أو الصداقة أو غير ذلك

٢- استغلال المنصب الحكومي وسوء استعمال السلطة التقديرية وذلك لخدمة المحاسيب والأصدقاء وزملاء المهنة والمعارف أو استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية كاستخدام الموارد المتاحة لمصلحة الفرد أو المحاسيب دون وجه حق

٣- الاختلاسات المالية بأنواعها المختلفة والاستفادة الشخصية من الأموال العامة دون وجه حق

٤- التزوير في الأوراق الرسمية لتخفيف الضرائب على المحاسيب أو على الموظف نفسه

وتعد الرشوة أسوأ أنواع الفساد الإداري يدفعها المواطن للموظف العام نظير توفير

خدمة معينة له وقد تكون خدمة مشروعة ومباحة وهو من المستحقين لها ولكنها لا تسهل له إلا إذا دفع مقابلاً مالياً للموظف المسؤول عن أداؤها وفي هذا الصدد يقول الوكيل الدائم لوزارة شؤون الخدمة الفدرالية بنيجيريا

لأنكون مبالغين في وصف المآسي السيئة منذ الإستقلال إذا ما ذكرنا أن كل الجهود التي بذلت لإنشاء إدارة عادلة وذات كفاءة ومعافاة قد تحطمت أمام صخرة الفساد ، هذا الداء الذي يوجد في كل منحى من مجتمعاتنا فأنت ترشي لإدخال طفلك في المدرسه وانت تدفع للحصول على وظيفة وأنت أيضاً تستمر تدفع من أجل المحافظة على تلك الوظيفة وأنت تدفع ١٠٪ مقابل كل عطاء تحصل عليه وانت ترشي مفتش الضرائب لتتحاشي دفع الضريبة المستحقة عليك وتدفع للطبيب والممرض من أجل ان يحيطاك برعاية خاصة ، وللبوليس لتجنب الحبس ومضايقاته . هذه القائمة المخزية يمكن الاستمرار فيها الى مالا نهاية ، وقد أدت الى تردى مستوى الأداء على المستوى الفدرالي والولائي والمحلي ، بل وقد تحولت هذه الظاهرة الى مؤامرة ضد الموظفين^(١)

أما النوع الثاني من الفساد الإداري فهو الناتج عن إهمال من جانب الموظف المسؤول أو من عدم الكفاءة أو عدم المبالاة ومن باب التسبب الإداري وسوء الإدارة وهو لاشك يشكل إخلالاً من جانب الموظف بأداء واجباته المنوطة به ، وجدير بأن يعاقب الموظف على اقتراه ، ولكنه ليس نتيجة لسوء القصد والتعمد كما هو الحال في النوع الأول من الفساد وهو أقل خطورة وقابل للعلاج رغم أنه نوع من الانحراف الإداري وهو يشكل في صورة من الصور التالية على سبيل المثال لا الحصر

- ١- التغيب عن العمل بدعوى الإجازات المرضية والعارضة
- ٢- التأخير في الحضور للعمل والخروج قبل المواعيد المقررة
- ٣- الاستهانة بالملكية العامة واستباحتها

١ - علي عبدالله الحاكم : الخدمة المدنية بين التسبب والفساد الإداري مجلة السودان للإدارة والتنمية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الأول الخرطوم ، مايو ١٩٩٥م

- ٤- عدم الانصياع لأوامر الرؤساء ، وعدم احترام القانون واللوائح
 - ٥- عدم المحافظة على سرية القرارات والمكاتبات والتقارير
 - ٦- تفشي روح اللامبالاة وانعدام الدافع للعمل
 - ٧- التهرب من مسؤولية اتخاذ القرارات خوف الوقوع في الخطأ مما ينتج عنه البطء الإداري والتمسك بالروتين الحكومي القاتل
 - ٨- عدم احترام الوقت وسوء استغلاله فيما لا يفيد كاستقبال الزوار بالمكاتب والتحدث لمدة طويلة بالهاتف
 - ٩- عدم احكام الرقابة من المسؤولين على صغار العاملين والخطورة في مثل هذه الإنحرافات الإدارية إنها ربما تقود الى فساد إداري أكبر لو لم تتدارك بالعلاج والحسم والعقاب المناسب (الترهيب)
- أسباب الفساد الإداري

لاشك أن هناك أسباباً كثيرة ومتعددة للفساد الإداري ، بعضها ناتج عن البيئة الاجتماعية ، والظروف المعيشية ، وبعضها ناتج عن بيئة العمل الداخلية كانهدام الرقابة الإدارية وقصور القوانين واللوائح المعيبة فالرشوة للموظف العام مثلاً عملية يشترك فيها أحد أفراد المجتمع الخارجي ، وقد تكون نتيجة لظروف معيشية قاهرة يجابها أغلب الموظفين بالخدمة المدنية مما يجعلهم فريسة سهلة للاغراء والإفساد وقد يتأتى الفساد الإداري من جراء القوانين واللوائح المعيبة المبهمة التي لا تحدد الاختصاصات والسلطات بشكل قطعي أو التي لا تحدد أسلوب العمل واجراءاته مما يجعل الموظف مجتهداً وقد يخطيء وقد يصيب في اجتهاداته فيتضرر المواطن وتتأخر أعماله من جراء ذلك

١- أسباب بيئية اجتماعية خارجية :

أ- نقص في التربية والسلوكيات

هناك البعض من العاملين بالخدمة المدنية نشأوا في بيئة اجتماعية لا تهتم كثيراً بغرس القيم والاخلاق الدينية في نفوس الصغار ، وكثيراً من المدارس والمعاهد التعليمية في الدول النامية قامت على نمط النظام الإستعماري الغربي

العلماني الذي لا يكثر كثيراً في تطبيق مناهج تربوية تحمل قيم المجتمع السامية ويتخرج المرء وهو لا يحترم قيم الدين ولم يتشرب بها ، وهو مقبل على العمل في مؤسسات الخدمة المدنية مما ينتج عنه سلوكيات غير حميدة كقبول الرشوة وإجراء والمحسوبة وتمييز المحاسيب على غيرهم في التنفيذ وتقديم الخدمة وعدم تقدير المسؤولية واحترام القوانين

ب - أسباب اقتصادية

يعاني أكثر موظفي الخدمة العامة بالدول النامية من نقص ذريع في الرواتب والامتيازات التي يمنحها لهم القانون والتي تقصر كثيراً عن الوفاء بمتطلبات معيشتهم ومعيشة أسرهم الصغيرة وأسره الممتدة التي تشمل الأب الأم والاخوة وقد يجد الموظف نفسه مضطراً لتقبل الهدية والرشوة من المواطنين من ذوي الحاجات ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب والامتيازات وفي ظروف الفقر والمعاناة الاقتصادية تكون الرشوة أمراً مقبولاً ولا ينكره أحد

ج - أسباب سياسية

تجابه الدول النامية من وقت لآخر تغييرات في الحكومات والنظم الحاكمة ، فتقلب بين ديمقراطية برلمانية الى دكتاتورية عسكرية ، الأمر الذي يخلق جواً من عدم الاستقرار السياسي وكثيراً ما يتبع التغيير السياسي تغيير في صفوف قادة الخدمة المدنية بالبلاد تبعاً لأهواء وتوجهات الحكومة الجديدة . وقد فقدت الخدمة المدنية في الدول النامية على مر التاريخ قادة أكفاء استبدلوا بمن يتوافر فيهم الولاء السياسي لا الكفاءة الادارية ولا شك ان هذا الجراء يفتح الباب على مصرعيه للفساد الإداري وفصل الأكفاء من الخدمة وتعيين من هم أقل كفاءة ، ويفتح الباب أمام المحسوبية السياسية والعرقية والطائفية ، والحزبية ، ويصيب موظفي الخدمة المدنية بالاحباط واليأس ويدفعهم الى اللامبالاة والتسيب الإداري

٢ - أسباب قانونية إجرائية داخلية

إن بعض أنواع الإنحراف الإداري يرجع الى سوء صياغة القوانين واللوائح

المنظمه للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها بعض الأحيان ، الأمر الذي قد يعطي الموظف الفرصة في التهرب من تنفيذ القانون أو في تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين أو على أقل تقدير قد تعطل مصالحهم لعدة أيام أو شهور ولاشك أن عامل الزمن قد يكون مهما جداً في بعض المعاملات مما قد يلجأ معه المواطنون الى أساليب الرشوة واغراءات الموظفين بمختلف الطرق لضمان أداء أعمالهم

ومما يجدر ذكره أن الفساد الإداري أو الإنحراف الإداري أو كليهما قد يكون ناتجاً لبعض الأسباب التي ذكرناها ، فإن الموظف وليد بيئته يتخلق بأخلاقها ويتأثر بسلوكها سلباً وإيجاباً ، ويعني ذلك أن سبل الإصلاح الإداري تستلزم النظر في كل الأسباب مجتمعة لتعالج كل فساد وإنحراف بحسبما يتطلب الموقف قد يكون العلاج في بعض الأحوال مقتصرأً مع جوانب القصور في البيئة الداخلية للخدمة المدنية ، أو قد يكون العلاج طويلاً ويحتاج الى وقت وجهد لمعالجة سلبيات البيئة الاجتماعية الخارجية ، كما هو الحال بالنسبة للقصور في تهذيب الموظفين والتزامهم بالقيم الأخلاقية

أساليب الترغيب والترهيب لعلاج الفساد الإداري

١- أسلوب الترغيب يعني استخدام أساليب التحفيز المختلفة التي من شأنها أن تجعل الموظفين يقبلون على عملهم بنفس راضية وبحماس متدفق فينجزون انجازاً عالياً وينتجون إنتاجاً وفيرأً بعيداً عن مواطن الزلل والإنحراف والحوافز تنقسم في علم السلوكيات الى نوعين ، نوع معنوي ونوع مادي فالحافز المعنوي هو الحافز الذي يعتمد على غرس الثقة في نفس الموظف والذي يخاطب فيه مشاعر التعاون والتوافق مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها ، والذي يدعو الى المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات ويعني حسن التعامل بين الزملاء العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين في موقع العمل أما الحافز المادي فهو العطاء المادي الذي تمنحه المنظمة للعامل مقابل انجازاته المتميزة بهدف الحفاظ على روحه المعنوية ومستوى انتاجه وادائه والرغبة في المزيد من العطاء

والتميز وبهدف دفع الآخرين ليقتدوا به ويحذوا حذوه
 اما أسلوب الترهيب فيعني استخدام أسلوب التخويف بأنواعه المتدرجة والعنيفة ،
 ويشار إليه في الإدارة الحديثة بالحافر السلبي مقارنة بأسلوب الترغيب بحفز
 ايجابي وهو الأسلوب الذي يعتمد على قوانين ولوائح المراقبة والمحاسبة والتأديب
 في الخدمة المدنية والتي تحدد عقوبات متدرجة لكل نوع من أنواع الانحراف
 الإداري والفساد الإداري قد تصل في أقصى غاياتها الى الفصل عن العمل أو
 تقديم الموظف الى محكمة جنائية ليلقى العقوبة المناسبة عما اقترفته يده

٢ - ولقد تطرقت نظريات الإدارة الحديثة إلى معالجة أساليب التخفيف الإيجابية
 والسلبية عند بحثها في الأساليب والكيفية التي تدفع الموظف الى مزيد من
 الإنتاج والى حسن الأداء وقد ركزت النظريات الإدارية التقليدية كنظرية
 الادارة العلمية ونظرية البروقراطية بوجه خاص على أن الحافز المادي هو الذي
 يدفع العاملين الى مزيد من الإنتاج مضافاً الى تطبيق قوانين الردع والتأديب
 بشكل حاسم وصارم وعادل على من يقع في الانحراف الاداري أو الفساد
 الاداري

كما ركزت نظريات الإدارة الأكثر حداثة على تطبيق الحافز المعنوي كعنصر
 أساسي في تحفيز العاملين لمزيد من الإنتاج وتطرقت بعض النظريات السلوكية
 الحديثة في نظرتها للإنسان بإعتباره مخلوقاً تكثر فيه جوانب الخير وتقل فيه
 جوانب الشر ، وهو شخص يحب العمل ويسعى إليه بدافع نفسي داخلي ،
 وعلى الإدارة أن تشجع فيه هذه الجوانب من خلال التقدير الأدبي واعطائه
 الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمزيد من الحرية في أداء العمل والتوقف
 عن اللجوء الى أسلوب الردع والإرهاب كلية (١)

والمتمعن في التطبيقات العملية لهذه النظريات يجد أن الإدارة في العالم المعاصر
 لاتزال تطبق النظريات التقليدية وأن نظريات العلوم السلوكية الحديثة لا تعدو
 أن تكون نظريات متفائلة بعيدة عن الواقع المعاش نسبة لنظرتها للإنسان بمنظار
 التفاؤل والخير فحسب

١ - أنظر النظرية (x) والنظرية (x) لدوجلاس مكريجر ، ونظريات إرجريس وإبراهام ماسلو وفردريك هيرزبيرج

٣ - ومن المؤكد أن الإنسان تختلج فيه جوانب الخير والشر ، وأن النفس أمانة بالسوء وتنزع الى الهوى والمرء المسلم في صراع دائم مع النفس ولقد جاء وصفه في القرآن الكريم بأنه إذا مسه الخير منوع وإذا مسه الشر جزوع ولذلك فقد استخدم القرآن الكريم اساليب الترغيب والترهيب معا لتوضيح طريق الخير والشر امام المسلم ثم ليجعله مسؤولاً عن تصرفاته في الحياة الدنيا ، وسيأتيه يوم القيامة فرداً ليحاسب حساباً عسيراً . فمس آيات الترغيب مثلاً قوله عز وجل ﴿ قل يا عبادي الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعاً إنه هو الغفور الرحيم ﴾ «سورة الزمر الآية ٥٣» وآيات الترهب لا حصر لها في القرآن .

ولقد كانت ادارة رسول الله ﷺ تتسم باستخدام الترغيب والترهب في إدارة العاملين بالدولة الاسلامية وكان ﷺ يحب الى العاملين فعل الخير ويوضح لهم جزاءه وينهاهم عن فعل الشر ويبين لهم جزاءه يوم الحساب ، وكان يحاسب العمال والولاة ويفتشهم ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم ، وقد عزل العلاء بن الحضرمي عامله على البحرين لأن وفد عبد القيس شكاه وولى بدلا عنه إيان بن سعد

وقد سار على دربه خلافاؤه الراشدون رضوان الله عليهم فكان سيدنا أبو بكر رضي الله عنه يكشف أحوال عماله ويحاسبهم ، رغم أن جوانب الخير والطهر والعفة كانت سائدة بين المسلمين نسبة لسابقتهم الى الاسلام وجهادهم وصحبتهم لرسول الله ﷺ

ولقد كان عمر بن الخطاب أكثر تطبيقاً لأسلوب الترهب على الولاة والعمال في الدولة الاسلامية رغم ايمانه بأن هذا الأمر (إدارة الحكم) لا ينفع فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف فكان^(١) إذا س قانوناً جمع أهله وقال لهم اني نهيت الناس عن كذا وكذا ، وإن الناس ينظرون إليكم كما تنظر الطير الى اللحم فإن وقعتم وقعوا وإن هبتم هابوا وإني والله لا أوتى برجل منكم وقع فيما

نهيت الناس عنه إلاضاعفت له العذاب لمكانه مني ، فمن شاء منكم فليتقدم ومن شاء فليتأخر .^(١)

كان عمر شديد الرقابة على أداء الولاة والعمال ، وكثيراً ما كان يرسل المفتش العام (محمد بن مسلمة) ليحقق في شكاوى المسلمين على ولايتهم ، وكان يستخدم معهم أسلوب التهيب حفاظاً على حقوق الناس ، فكان يقول إن أهون شيء عندي أن أضع والياً مكان وال إذا اشتكى منه الناس فكان يفصلهم عن العمل إذا اشتكى منهم الرعية ، وكان يقاسمهم أموالهم إذا تكاثرت دون مبرر ، وكان يعاقبهم إذا رأى فيهم فساداً أو انحرافاً إدارياً (ويحكى أن والي حمص عبدالله بن قرط قد اتخذ عليه احتجاج فيها عن الناس ، فارسل إليه بربداً (رسولاً) وأمره أن يجمع خطباً ويحرق بابها ثم استدعاه الى المدينة ، فلما قدم إليها قال عمر احبسوه عني ثلاثة أيام ، حتى إذا كان بعد ثلاثة استحضره وقال له يا ابن قرط الحقني إلى الحرة (الأرض التي يحفظ بها إبل الصدقات وغنمها) حتى إذا جاء أرض الحرة ألقى عليه جبة وقال له انزع ثيابك واتزر بهذه ثم ناوله دلوا وقال له اسق هذه الابل فصنع الوالي بالأمر وظل يمارس هذا العمل حتى نصب . فقال له أمير المؤمنين يا ابن قرط متى كان عهدك بهذا؟ قال له ملياً (أي منذ زمن بعيد) يا أمير المؤمنين قال له فلهذا بنيت العلية وأشرفت بها على المسلمين والأرملة واليتيم؟ ارجع إلى عملك ولا تعد^(٢)

ولقد كانت إدارة سيدنا عمر بن الخطاب ، ادارة حكيمة وقوية فقد استعمل سياسة الترغيب والتهيب في محاسبة الولاة والعاملين الذين تكاثرت ممتلكاتهم الخاصة وغفلوا عن شؤون الرعية

١- الحافز المعنوي ما هي أساليب الترغيب ؟

لقد ذكرنا أن الترغيب يتطلب تطبيق الحافز المعنوي الذي يتم بالكلمة الطيبة والتقدير الحسن للعامل المجد والمجتهد ويتضمن الاعتراف بجهد والاشادة بفضله

١ - محمد كرد علي : المرجع السابق ص ١٠٥

٢ - خالد محمد خالد : خلفاء الرسول

إذا أحسن صنعا فان في ذلك تشجيعاً له لمزيد من الانتاج وابعاداً له عن مواطن الزلل والفساد ولقد أوصى الإمام علي كرم الله وجهه واليه فقال له ولا يكون المحس والمسيء عندك بمنزلة سواء فان في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة (١)

ويوضح لنا الفكر الإداري في الإسلام أن الإنسان في نظر الإسلام كائن محترم ومقدر ، وأن المسلمين فيما بينهم يأمرن بالمعروف وينهون عن المنكر قال الله سبحانه وتعالى ﴿ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير مما خلقنا تفضيلاً﴾ «الاسراء الآية ٧» ﴿والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرن بالمعروف وينهون عن المنكر﴾ «التوبه الآية ٧١» ويقول الرسول الكريم إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ، ولا ينزع من شيء إلا شانه . تأيداً منه للرفق بالرعية والتوجيه بالحسنى والموعظة الحسنة والابتعاد عن القسوة والتكبر والخشونة ويقول الرسول الكريم : ما من عبد من الله عليه بنعمة فاسبغها عليه ثم جعل من حوائج الناس إليه فتبرم فقد عرض تلك النعمة للزوال ويقول من لا يرحم الناس لا يرحمه الله

ويتطلب الحافظ المعنوي من الرؤساء والمشرفين على العاملين

١- أن يأخذوا بيد الموظف الجديد فيدربوه ليحسن من معرفته وأدائه للعمل وأن يشعروه بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وأن يشاركوه في صنع القرار واتخاذها
٢- وان يعترفوا بجهوده ويشيدوا بفعله وأن ينموا مواهبه وابداعاته وان يكافئوه على الانجاز الممتاز

٣- وان يجد العاملون معاملة عادلة ومتساوية لا تمييز فيها لأحد على حساب الآخر إلا على أساس الكفاءة وحسن الأداء

ويتطلب الحافظ المعنوي أيضاً أن يكون الرؤساء والمشرفون قدوة حسنة لغيرهم من العاملين حتى يقتفوا أثرهم ويتخلقوا بسلوكهم القويم . والقدوة الحسنة تقتضي من

١ - محمد كرد علي ، المرجع السابق ، ص ١١٠

الرؤساء الالتزام بالسلوك الحميد والتقيد بمواعيد العمل وبالأمانة والإخلاص والتفاني في أداء الواجب والتضحية في سبيله . وقد تمثلت القدوة الحسنه في صدر الاسلام في رسول الله ﷺ وخلفائه الكرام فكانوا رفقاء بأصحابهم لا يميزون انفسهم عنهم بشيء من لباس أو أكل أو مركبة . وكان اذا جاء أحدهم إلى المجلس جلس حيث ينتهي به المجلس ، وكان عمر بن الخطاب يطنب من ولاته التواضع حس الخلق وقد طلب من صحابته أن يساعده في اختيار والٍ فحدد لهم المواصفات التالية

أريد رجلاً إذا كان في القوم ولي أمرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم (أي يجمع بين الهيبة والتواضع) وروي أن عمر تأخر في المجيء لخطبة الجمعة ، ثم جاء مهرولاً في بردة بها إحدى وعشرون رقعة تحتها قميص لم يجف بعد من الليل ، فصعد المنبر وقال معتذراً عن التأخير حبسني عنكم قميصي هذا ، كنت انتظره حتي جف فاتيكم به ، انه ليس لي قميص غيره .^(١)

٢ - الحافز المادي

إن أول حقوق الموظف أن يتوافر له الأجر المجزي مقابل العمل الذي يؤديه . ولعل سر استقرار وصلاح العمالة النسبي بالدول المتقدمة إن مؤسساتها - حكومية كانت أو قطاعاً خاصاً - تعطي العاملين المرتب المجزي الذي يغطي ضرورات النفقه له ولعيله . ذلك أن كثيراً من مظاهر الفساد الإداري في الدول النامية كالاختلاسات وخيانة الأمانة وقبول الرشوة وسوء استخدام المال العام - إلى ضعف الرواتب وشروط العمل غير المتكافئة مع حجم العمل ونوعه ، لاسيما في هذه الظروف المعيشية التي تتسم بالتضخم المالي والغلاء الفاحش مع قلة الموارد المالية

ولقد كان رسول الله ﷺ وخلفاؤه الراشدون يراعون في تقدير الأجر الاعباء العائلية للفرد العامل وصعوبة العمل وطبيعته ومستوى غلاء المعيشة في المناطق

١ - ابوسن : المرجع السابق ص ١٠٦

المختلفة من الدولة الإسلامية فالأجور بمصر كانت أقل من الأجور في إقليم الحجاز نسبة للرخاء الذي كان سائداً بمصر ، وكان الرسول الله ﷺ يعطي الأهل (المتزوج) من الجند حظين والأعزب حظاً واحداً من الفيء وكان يقول ﷺ (من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ له منزلاً ، أو ليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة من هذه الأحاديث يتضح لنا واجب الدولة نحو توفير ضرورات الحياة للموظف العام مما يجعله مطمئناً مستقراً في عمله قادراً على الوفاء بمتطلبات أسرته ، الأمر الذي جعله لا يفكر في اللجوء إلى استغلال الوظيفة أو المال العام استغلالاً فاسداً

أساليب الترهب

تتلخص أساليب الترهب لمكافحة الفساد الإداري في مفهوم الرقابة على أداء العاملين بهدف كشف الأخطاء وتصحيح المسار والتوجه بالعمل إلى الطريق المستقيم منذ وقت مبكر قبل أن يستفحل الخطأ أو الانحراف أو الفساد الإداري ، والرقابة إحدى مكونات العملية الإدارية وهي وظيفة من وظائف القادة الإداريين والمشرفين (الجهاز التنفيذي) والجهاز السياسي والجهاز القضائي بالدولة وتنتهي الرقابة إلى الاطمئنان على سير العمل الإداري وإزالة أي خلل فيها ناتج عن قصد سيئ من العاملين أو بسبب غفلتهم أو تسببهم

وتبدأ الرقابة للفرد المسلم بالرقابة الذاتية التي يمارسها الموظف المسلم على نفسه بدافع من ضميره الحي الذي ينهي النفس عن الهوى ان هي حاولت أن تقع في الخطأ أو الانحراف وهي غاية ما يسعى إليه الإسلام أن يحاسب المرء نفسه قبل أن يحاسب ، بواقع من تقوي الله وخوفاً من حساب الله يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم

غير أن الإنسان بشر معرض للخطأ وقليل من الناس من تردعه نفسه عن الزلل ، ولذلك فإن المرء يحتاج إلى رقابة عليه من الإدارة التنفيذية والتشريعية والقضائية ، وان كانت الرقابة الإدارية هي الأسرع والأكثر فعالية في شؤون الإدارة عن الرقابة التشريعية والقضائية ولقد جعل الله سبحانه وتعالى مسؤولية الرقابة

مسؤولية جماعية تقوم بها الدولة التنفيذية والمجتمع المسلم بأكمله . فقال جل من قائل ﴿ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون﴾ «آل عمران الآية ١٠٤» وحذر الله سبحانه وتعالى المسلمين من مغبة رؤيتهم المنكر يستشري في المجتمع دون نهبي عنه فقال ﴿لعن الذين كفروا من بني اسرائيل على لسان داود وعيسى بن مريم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلوا﴾ «سورة المائدة الآيات ٨٨ - ٨٩»

ومن النفحات الإدارية التي شملها التراث الإداري عن الرقابة الإدارية في صدر الإسلام قول عمر بن الخطاب لأصحابه «أرأيتم ان استعملت عليكم خير ما أعلم ثم أمرته بالعدل فيكم أكنت قضيت ما على؟ قالوا : نعم قال لا حتى انظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا» مما يؤكد قمة الإدراك الإداري لأهمية الرقابة الادارية لدى عمر رضي الله عنه

وتتركز الرقابة الإدارية السليمة في أمرين أساسيين

أولاً وضع القوانين واللوائح والأساليب التي توضح الأخطاء الإدارية وتحدد العقوبات المناسبة لها

ثانياً تطبيق هذه القوانين بعدل وحزم دون تفریط أو إفراط

ولقد أظهرت الدراسات الحديثة أن أغلب الأخطاء والانحرافات الإدارية - لاسيما في البنوك والمؤسسات الحكومية ناتج عن عدم إحكام الرقابة كما أن الرقابة في الدول النامية تعاني من عيب آخر لا يقل خطورة وهو روح التسامح والمجاملة مع من يقع في الخطأ فلا يجد العقوبة الحاسمة والصارمة ، الأمر الذي جعل العاملين يستهينون بالقوانين المعاقبة ، وقد استحال حبراً على ورق وكثيراً ما ينطبق على هذه الدول حديث رسول الله ﷺ انما أهلك الذين من قبلكم أنهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه واذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد

لقد أوضحت الممارسة الصحيحة للرقابة الإدارية في صدر الإسلام أن الحزم والحد في تطبيق العقوبة اللازمة على من يخطئ هما صمام الأمان الذي يردع

المخطئ ويكون عبرة وعظة لغيره من العاملين بل إن عمر بن الخطاب كان من شدة حرصه على سلامة أداء العاملين وأداء الولاية بوجه خاص ، أنه يعزل الوالي بمجرد الشبهة أو الشك في سلامة أدائه أو سلامة سلوكه ومما يذكر في هذا المضمار أنه بلغه أن واليه على ميسان ، النعمان بن عدي بن نضله قال شعرا في الخمر ورد منه

من مبلغ الحسناء ان خليلها بميسان يسقي من زجاج وحنثم
إذا شئت غنتني دهاقين قرية وصناجة تحدو على كل منسم
فإن كنت ندمائي فبالأكبر اسقني ولا تسقني بالأصغر المثلم
لعل أمير المؤمنين يسؤوه تنادمنا بالحوسق المتهدم

فكتب إليه عمر «بسم الله الرحمن الرحيم حم تنزيل الكتاب من الله العزيز العليم ، غافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب ذي الطول ، لا إله إلا هو إليه المصير ، اما بعد فقد بلغني قولك لعل أمير المؤمنين يسؤوه (البيت) وأيم الله أنه ليسؤوني قدم فقد عزلتك» فلما قدم عليه الوالي قال له يا أمير المؤمنين والله ما شربتها قط ، وإنما هو شعر طفح على لساني ، وإني لشاعر فقال له عمر أظن ذلك ، ولكن لا تعمل لي على عمل ابداً^(١)

واضافه الى الرقابة الادارية التنفيذية ، فإن هناك الرقابة التشريعية التي يضطلع بها الجهاز التشريعي بالدولة والمتمثلة في لجان الرقابة الإدارية أو ما يسمى بالرقاب الإداري الذي من اختصاصه تقبل الشكاوى ضد الفساد الإداري بالأجهزة التنفيذية من المواطنين والتحرري فيها واحالتها الى ديوان النائب العام إذا وجد فيها ما يستحق التحقيق والمقاضاة وهو أسلوب من أساليب الترغيب لمكافحة الفساد الإداري ، ولكنه يعتمد على مدى جدية رؤساء هذه اللجان البرلمانية الرقابية ومدى توافر المعلومات الضرورية التي تكشف أساليب الفساد والمفسدين بالجهاز التنفيذي

١ - سليمان محمد الطماوي . عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،

وثمة رقابة من نوع ثالث هي رقابه المجتمع الخارجي على أجهزة الخدمة المدنية ، وتتلخص هذه الرقابة في رقابة الصحف اليومية وأجهزة الإعلام المختلفة على أداء أجهزة الدولة وكشف مظاهر الإنحراف والفساد فيها ، وفي رقابة مؤسسات الحسبة الإدارية التي تفحص بعض القضايا المتعلقة بفساد موظفي الدولة وانحرافاتهم لقد قام ديوان المظالم في بعض الدول النامية بالنظر في شكاوى العاملين المتضررين من إجراءات المحاسبة الإدارية ، وبالنظر في ذات الوقت في شكاوى الأجهزة الإدارية إذا شعرت بأن العقاب الذي وقع على العاملين كان عقاباً أقل من الجرم الذي اقترفوه

كما أن المحاكم القضائية لها دور رقابي على أجهزة الدولة التنفيذية إذ أن ثمة محاكم إدارية من اختصاصاتها النظر في شكاوي موظفي الدولة المتضررين من العقوبات الإدارية الواقعة عليهم نتيجة لوقوعهم في الإنحراف أو الفساد الإداري

المراجع

- ١- أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، المطبعة العصرية ، دبي ، ١٩٨١م
- ٢- خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول .
- ٣- عبد الحفي الكتاني ، نظام الحكومة النبوية ، المسمى التراتيب الإدارية ، دار الكتاب العربي ، بيروت - لبنان ، ١٩٨٠م
- ٤- علي عبدالله الحاكم ، الخدمة المدنية بين التسيب والفساد الإداري ، مجلة السودان للإدارة والتنمية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الزول ، الخرطوم ، مايو ١٩٩٥م
- ٥- سليمان محمد الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٦م
- ٦- محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٨م .