

الجمعية التعاونية الثقافية خريجي المعهد الوطني للإدارة والأعمال



الندوة المتخصصة

القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الواحد والعشرين

لبنان ١٩٩٦

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الجمعية التعاونية الثقافية
لخريجي المعهد الوطني للإدارة والائتماء

بالتعاون مع

مؤسسة فريدريش - ايبرت / لبنان

تقدم

الندوة المتخصصة

ادارات القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الواحد والعشرين

محافظة البقاع - زحلة

٧-٨-٩ حزيران ١٩٩٦

اعضاء مجلس ادارة

الجمعية التعاونية الثقافية لخرجي المعهد الوطني للإدارة والائتماء

رئيس مجلس الادارة	١ - رفيق البركس
نائب الرئيس	٢ - ضاهر غندور
امينة السر	٣ - بشرى قرانوح
عضو	٤ - حاة راشد
عضو	٥ - محمد علي ناصر
عضو	٦ - طوني مخيبر
عضو	٧ - ميشال ابو زيد

لجنة المراقبة

رئيس	١ - خليل الهندي
عضو	٢ - ابتسام الاشقر
عضو	٣ - يوسف ضيا

الملازمون

١ - جمال معلوف
٢ - عبد اللطيف قطيش
٣ - اسعد ضومط

لائحة باسماء المشاركين في الندوة

رقم الدورة التدريبية	رقم الدورة الاعدادية	هاتف		الوظيفة الحالية الوزارة - اسم الوظيفة	الاسم
		منزل	مكتب		
الحادية عشرة	الاولى	287069	920539	المالية / رئيس مالية جبل لبنان	رفيق البركس
-	الرابعة	652454	745667	التفتيش المركزي / امين سر الهيئة	محمد علي ناصر
الحادية عشرة	السادسة	560092	337401	الإسكان والتعاونيات / رئيس مصلحة التدريب الفني	نجاحة راشد
العاشرة	الرابعة	321245	865245	مجلس الخدمة المدنية / رئيس مصلحة المراقبة والدراسات	اسعد ضومط
الثانية عشرة	السادسة	--	314920	التربية / رئيس دائرة المشاريع والبرامج	بشرى قرانوح
-	العاشرة	632332	353572	التفتيش المركزي / مفتش اداري	يوسف ضيا
الحادية عشرة	الاولى	822406	655800/1	المالية / مدير الواردات	سهام بواب
الثالثة والعشرون	التاسعة	332891	648212	المالية / رئيس دائرة املاك الدولة الخاصة	ابتسام الأشقر
الثانية والثلاثون	الحادية عشرة	--	645074	الصحة العامة / رئيس دائرة التجهيز والتموين	حسن حطيط
التاسعة والعشرون	-	--	371565	ديوان المحاسبة / مدقق حسابات	قادي سنان
الثالثة والعشرون	التاسعة	392377	864780	مجلس الخدمة المدنية / مراقب اول	ملكة خميس
الثانية والعشرون	-	03/337390	629021	النقل - المطار / رئيس مصلحة دروس المطارات	غسان عبدالله
الحادية عشر	التاسعة	330230	867587	رئاسة مجلس الوزراء / مراقب أول	فاروق بركات دياب
الرابعة عشر	-	805577	655803	المالية / مراقب ضرائب رئيسي	محمد الموصللي
الرابعة عشر	-	840336	316839	التربية / رئيس دائرة الارشاد والتوجيه	وجيه معماري
السادسة والعشرون	-	07/761614	861037	ديوان المحاسبة / مدقق حسابات	يوسف الحاج علي
الثانية والثلاثون	الحادية عشرة	820026/42	806081	مجلس الخدمة المدنية / رئيس دائرة التخصص لخارج	علي حطيط
الثانية والثلاثون	الحادية عشرة	483484	814463	مجلس الخدمة المدنية / مراقب	دينا بطرس
الثانية والعشرون	-	--	08/900891	كهرباء لبنان / رئيس دائرة - ريباق	احمد الحرفوش

لائحة باسماء المشاركين في الندوة

الاسم	الوظيفة الحالية الوزارة - اسم الوظيفة	هاتف		رقم الدورة التدريبية
		منزل	مكتب	
نزيه رعد	بلدية طرابلس / رئيس مصلحة الهندسة	03/617652		الثالثة عشرة
هاني المولى	التفتيش المركزي / مفتش اداري	864349	354758	التاسعة
ابراهيم بركات	النقل - المطار / رئيس مصلحة دروس المطارات	324328	629021	الثالثة عشرة
جابر ابو مرعي	الهاتف / رئيس دائرة الحركة الدولية	977344	426344	الخامسة عشرة
مارون الحاج	البريد / رئيس مصلحة المناطق البريدية	888053	899318	الخامسة عشرة
غالب أبو زين	المالية / امين سجل عقاري معاون - بيروت	340139	642740	العاشر
ليلى مجدلاي	التفتيش المركزي / مفتش اداري	216611	353298	الثالثة والثلاثون
فاطمة عواضة	التفتيش المركزي / مفتش اداري	--	346676	الرابعة عشر
رسمية الحاج يوسف	الاسكان والتعاونيات / رئيس مصلحة الديوان	834261	331032	العشرون
عدنان نصار	التفتيش المركزي / مفتش اداري	08/800210	867300	الحادية عشرة
جمال معلوف	الجامعة اللبنانية / معهد الفنون الجميلة	481223	--	الثامنة
حسن يعقوب	الصناعة والنقط / رئيس دائرة الصناعة - البقاع	370526	08/805700	الثالثة عشرة
كلير العم معلوف	الاقتصاد / رئيس دائرة الشؤون المالية	481223	342365	السادسة
جهاد العقل	المغربيين / رئيس مصلحة المغربيين والهجرة	04/981120	346939	الخامسة عشرة
انطوان غريب	مجلس الخدمة المدنية / رئيس دائرة التخصص	502050	864828	التاسعة
انطوان الخوري	المالية / رئيس مالية البقاع	823321	821007	الثالثة
عثمان دلول	سراي زحلة - المحافظة / رئيس دائرة	08/900569	08/803214	السابعة
انطوان سلامة	الداخلية / رئيس الدائرة القانونية	835113	423285	الخامسة
هيكل البدوي	المالية / امين السجل العقاري المركزي - البقاع	456034	08/803166	الثامنة
شوقي حريقة	الاقتصاد / رئيس مصلحة الاقتصاد والتجارة - البقاع	08/822873	08/820541	الثامنة

برنامج الندوة

برنامج الندوة المتخصصة حول

ادارات القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الواحد والعشرين

فندق «مونتني البرتو» - زحلة / محافظة البقاع

في ٧-٨ و ٩ حزيران ١٩٩٦

الجمعة ١٩٩٦/٦/٧

كلمات الافتتاح :

١٦,٣٠

- كلمة رئيس مجلس ادارة التعاونية الثقافية : الاستاذ رفيق البركس

- كلمة ممثل مؤسسة فريديش ايبيرت - لبنان : الاستاذ سمير فرح

- كلمة معالي وزير الاسكان والتعاونيات : الاستاذ محمود ابو حمدان

الادارات والمؤسسات العامة في لبنان وطموحات المستقبل

١٧,٠٠

المحاضر : دولة الاستاذ ايلي الفرزلي

نائب رئيس مجلس النواب

- الاستاذ خليل الهندي، محافظ الشمال

- الاستاذ عادل شويري، مدير عام وزارة الزراعة

السبت ١٩٩٦/٦/٨

٩,٠٠ - ١٠,٠٠

سياسة الاستخدام في القطاع العام ومتطلبات المرحلة المقبلة

المحاضر : د. سمير طنوس، مدير كلية ادارة الاعمال في الجامعة

اللبنانية - الفرع الثاني - نقاش

استراحة	١١,٣٠-١١,٠٠
الوظيفة العامة في آفاق العام ٢٠٠٠ المحاضر: د. بشير البيلاوي، مستشار معالي وزير الشؤون البلدية والقروية - نقاش	١٣,٣٠-١١,٣٠
غداء واستراحة	١٦,٣٠-١٣,٣٠
الادارات المحلية (البلديات) في مواجهة تحديات القرن الجديد المحاضر: المحامي الياس حنا، رئيس اتحاد بلديات اقليم الخروب الجنوبي - توفيق الهندي، محامي - الاستاذ فاضل حموية، محافظ جبل لبنان سابقاً.	١٨,٣٠-١٦,٣٠
تنمية الموارد البشرية في خدمة القطاع العام المحاضر: د. محمد صادق، كبير خبراء هيئة الامم المتحدة، مدير مشروع إعادة تأهيل العاملين في القطاع العام - لبنان.	١١,٠٠-٩,٠٠ الاحد ١٩٩٦/٦/٩
استراحة	١١,٣٠-١١,٠٠
دور العمل التعاوني في الاصلاح الاداري المحاضر: د. جان مراد - نقاش يدير الحلقات: الاستاذ محمد علي ناصر	١٣,٣٠-١١,٣٠
غداء ختامي	١٣,٣٠

اقيمت هذه الندوة في محافظة البقاع - زحلة
فندق مونتج البرتو
٧-٨-٩ - حزيران ١٩٩٦



الجمعة ١٩٩٦/٦/٧

الاستاذ محمد علي ناصر

دولة نائب رئيس مجلس النواب
معالي وزير الاسكان والتعاونيات
اصحاب المعالي والسعادة الوزراء والنواب
ايها السيدات والسادة

ان ندوتنا التثقيفية هذه، وهي السابعة من نوعها في سلسلة الندوات التي تنظمها التعاونية الثقافية لخريجي المعهد الوطني للإدارة والانماء بالتعاون مع مؤسسة فريديش - ايبرت - لبنان... وتأتي هذه الندوة استجابة لقناعات راسخة في اذهاننا وهي... المساهمة في البناء، والاستعداد للمستقبل على هذا الاساس.

ولعل اهم ما يميز هذه الندوة عن سابقتها هو، ما تتضمنه من مواضيع وطروحات تنصب جميعها على ما يجب ان يؤول اليه القطاع العام في لبنان ونحن على ابواب عصر جديد بمفاهيم جديدة، وكذلك على ابواب ما يسمّى «بالنظام العالمي الجديد».

وظالما اننا نعمل عند رب عمل واحد هو لبنان، فان الواجب يدعوننا للانضمام الى مسيرة العصر!!... فمتى نبدأ؟؟ ومن اين؟؟ وكيف يكون ذلك؟؟... اسئلة لا بد من الاجابة عنها بكل وضوح وموضوعية، تاركين جانبا المفاعيل السلوكية للذهنية الاتباعية دونما اي انفصال عن جذورنا وحضارتنا القومية.

ومن هنا نقطة انطلاقنا النهضوي والاصلاحي التي تتجسد في التراسل مع التراث وفي

التواصل مع الحداثة، الأمر الذي يعني ابقاء الفكر اللبناني في احتكاك دائم مع التطورات المعاصرة.

وإذا كانت للسلطة السياسية صلاحية اتخاذ القرار، فإن القيادات الادارية تتحمل مسؤولية الاقتراح والتنفيذ، باعتبارها معنية مباشرة بتنفيذ برنامج عمل هذه السلطة.

لذا... فإن اسئلة عديدة تطرح نفسها ونحن نتهياً لاستقبال القرن الواحد والعشرين. فالاستجابة لطموحات المستقبل في عالم تتسابق شعوبه لتحقيق مصالحها واهدافها من اجل الوصول الى الحد الأقصى من الرفاهية... ان هذه الاستجابة تستدعي العمل بمنهجية تكون على مستوى الطموحات. وفي هذا الاطار، فإن رأسمالنا الأول هو: الانسان اللبناني، وبمعنى أدق... الفكر اللبناني... فكيفما يكون هذا الفكر... سيكون لبنان!!!

وعلى هذا الأساس نقول:

هل سنستقبل القرن الواحد والعشرين في حالة من المراوحة ام بفكر اتباعي، ام بفكر مبدع وخالق؟؟...

وهل سندع الفكر العالمي يتغلغل في جميع مناحي حياتنا ليقال عنا اننا حضاريون، وحضارتنا غزت. لقرون خلت - معظم بقاع الأرض؟؟...

ام هل يجب على آلية الفكر اللبناني ان تنشط لتفعل في الفكر العالمي وتتفاعل معه! وفي هذا الإطار يكمن معنى الحضارة الحق؟؟

من هنا نقول، ان علينا كمسؤولين في ادارات القطاع العام كافة ان نشحذ الهمم لنواكب التطورات العالمية الحديثة لتحقيق مستقبل افضل للبنان يكون على مستوى طموحات شعبه وآماله وامانيه وهو على مشارف قرن جديد.

ايها السيدات والسادة:

ان هذه المواضيع والطروحات التي اسلفنا، ستجد لها المجال الواسع للبحث والمناقشة في حلقات ندوتنا المتخصصة هذه التي تحمل عنوان:

«ادارات القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الواحد والعشرين»

كلمة رئيس مجلس ادارة التعاونية الثقافية

الاستاذ رفيق البركس

دولة الاستاذ ايلي الفرزلي نائب رئيس مجلس النواب
معالي وزير الاسكان والتعاونيات الاستاذ محمود ابو حمدان
اصحاب المعالي والسعادة
حضرة ممثل مؤسسة فريدريش ايبرت - لبنان
الزميلات والزملاء
ايها الحضور الكرام

ارحب بكم اجمل ترحيب باسمي الشخصي وباسم الجمعية التعاونية الثقافية لخريجي المعهد الوطني للادارة والانماء شاكرين مساهمتكم في هذا النشاط الثقافي لهذا العام.

ايها السيدات والسادة

كما تتألف الزهور من كل لون في باقة فواحة العبير، هكذا يتألف خريجو المعهد الوطني للادارة والانماء.

هم نخبة من قادة الادارة، اخترنت تطلعات شعب جليل الاخطار والفت التحديات، يلتقون في مواسم للدرس والتحليل متصدّين لاخطر المعضلات التي تواجه الادارة، ومساهمين في ايجاد الحلول المناسبة، فيحققون بذلك الاهداف التي قامت من اجلها الجمعية التعاونية الثقافية التي ينتسبون اليها.

بالامس كانت لنا مواعيد ولقاءات مع «تحديث الادارة وانمائها» مع «الاستشفاء في القطاع العام» ومع «المسكن للموظف» وغيرها وغيرها...
وموضوع ندوتنا اليوم:

«ادارات القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الحادي والعشرين»

تواجه الادارة اللبنانية حقبة جديدة من تاريخ البشرية تشهد تطورات كبرى وترفع تحديات لا حصر لها في وجه الشعوب النامية بصورة عامة. تتمثل هذه الحقبة في نظام عالمي جديد قائم على الاستعمار الفكري والتكنولوجي والاقتصادي تضع لبنان في مواجهة التحديات، خاصة في ظل اوضاعه الاقتصادية والادارية المتردية الناشئة عن الحرب المدمرة.

واذا كانت خطة النهوض واعادة الاعمار غايتها اعادة تأهيل البلد بمستلزمات النجاح في دفع التحديات على الصعيدين الاقتصادي والعمراني فان اعداد ادارات حديثة متطورة للقطاع العام يبقى القضية الملزمة ان لم نقل الاله بل الشرط الاساسي لنجاح تلك الخطة ومواجهة التحديات.

وكيف يمكن لخطة انمائية ان تحقق اهدافها ان لم تتوفر لها ادارات على مستوى من الكفاية والتطور، قادرة على وضع الخط موضع التنفيذ والسير بها نحو اهدافها المرجوة.

موضوع هام وخطير، بل مصيري، بالنسبة لمستقبل لبنان، نتصدى لمعالجته مع نخبة من المحاضرين من ذوي الاختصاص والخبرة.

وما لقاؤنا اليوم في زحلة الحبيبية، زحلة الشعر والجمال والنخوة والكبر، زحلة النهر الجميل والوادي الخالد، زحلة التي اعطت لبنان رجل الشجاعة والوطنية الذي حمل المسؤولية الاولى وحقق وحدة لبنان شعباً وأرضاً ومؤسسات - فخامة الرئيس الياس الهراوي - زحلة هذه تحتضن لقاءنا اليوم فتضفي على المهمة مزيداً من التحدي يحفزنا على النجاح.

ما هم... نكون للجلل من المهام او لا نكون.

وانه لمن دواعي سرورنا وسعادتنا ان نحظى بالحضور المميز لأصحاب المعالي والسعادة وباللفتة الكريمة التي طالما عودنا عليها معالي وزير الاسكان والتعاونيات

الاستاذ محمود ابو حمدان بتفضله رعاية هذه الحلقة، اضافة الى ما قدمه للتعاونية من مساعدات مادية مشكورة، فضلاً عن التعاون الوثيق القائم بين الجمعية ومؤسسة «فريدريش ايبيرت» ممثلة بشخص الاستاذ سمير فرح التي رافقت ولادة جمعيتنا وما زالت مستمرة في دعمها.

كما لا انسى المساهمة المباشرة لدولة نائب رئيس مجلس النواب الاستاذ ايلي الفرزلي الذي يستهل الندوة بمحاضرة قيمة ومساهمة جميع المحاضرين والمعلقين فلهم منا تحية التقدير والعرفان.

ايها الزميلات والزملاء

ان موضوعاً بهذه الاهمية وعلى هذا القدر من الخطورة يتطلب منا مشاركة فاعلة ورسينة لنرفع التحدي الكبير على هذه الندوة توفيق الى وضع تصور شامل لادارة حديثة ومتطورة تتوافر لها الوسائل والتجهيزات والانسان الكفوء.

وفي ختام كلمتي هذه اسمحوالي ان اكرر شكري لمعالي الوزير ابو حمدان ولأصحاب المعالي والسعادة ومؤسسة «فريدريش ايبيرت» وسائر الحضور الكرام.
متمنياً لهذه الندوة النجاح والتوفيق.

السنوات الاخيرة انهم راغبين فعلاً في بلورة افكارهم وتصوراتهم والتعبير عنها عبر مؤسسات شرعية ناشطة.

وفي اعتقادنا ان التعاونية الثقافية التي نعتز بوجودها وغاياتها ومساعيها هي تعبير حي عن الاتجاه الذي ذكرنا وفي اعتقادنا ايضاً ان الدعم الذي تستحقه هو اقتناع اكيد وملموس عند معالي الوزير محمود ابو حمدان... الذي قبل ان يكون وزيراً هو ابن لهذا الشعب المعطاء، ومواطن يتحسس بمعنى المواطنة الحق.

قلت في بداية كلمتي ان الامل الذي يحدوني هو مزيج من التساؤل المشوب بالحذر. أتساءل هل سننتقل الى القرن المقبل، ونواجه التحديات الكبيرة، في ظل الظروف المؤاتية وبمساندة الهمم العالية لنترقى الى مستوى الطموح؟ أم اننا باقون نراوح في نفس المكان والعالم يعج بالحركة؟

أما الحيطة والحذر فهي الخشية من الاستمرار في منطق التبرير كما هو قائم، وواقع التخلف الذي يجعلنا نكثر من التعبير، ونحجم عن التأثير. فأيتها الاخوة الاعزاء،

اسمحوا لي ان أختتم كلمتي اخيراً بالترحيب بكم، وبالاعراب عن ثقتي بأن ندوتكم هذه سيكون لها النتيجة المرجوة، خاصة وان المحاضرين فيها والمشاركين هم من الصفوة التي نعلق عليها كبير الامل، كما أود ان أكرر شكري لرعاية معالي الوزير ابو حمدان لهذه الندوة ومشاركة دولة الرئيس الفرزلي في اعمال الندوة وشكراً.

كلمة ممثل مؤسسة فريدريش ايبرت

الاستاذ سمير فرح

في افتتاح هذه الندوة تتابني مشاعر مختلفة ويحملني الامل الى القرن الآتي مع كثير من التساؤل وشيء من الحيطة والحذر.

الادارة العامة في لبنان على مشارف القرن الواحد والعشرين مديرو اليوم يعانقون المستقبل بأحلامهم، ويعانون في الوقت نفسه من قضايا حياتهم والوطن، قضايا اداراتهم وتطويرها، أشد ما تكون المعاناة انها معضلة الخروج من التخلف والدخول في العصر. الخروج من منظومة الموروثات، والمنطق المتهالك، والمردود الهزيل الى عالم الفاعلية، والعقلانية، والانتاج الكثير.

التحديث عموماً، وتحديث الادارة خصوصاً، ليس فقط في مظاهر المآكل والمشرب والاستهلاك بل هو اساساً في سمو التفكير واجادة الاداء بتقنيات اليوم والغد.

في التحديث تقوية للدولة كمفهوم وكمؤسسة: كمفهوم لأنه لا يمكن تصور وطن متقدم بدون دولة عادلة وديمقراطية، وكمؤسسة لأن للمواطنين حقوقاً اساسية متوجبة على اجهزة الدولة المختصة، حقوقاً في حرياتهم ومعاشهم، وتربية اولادهم، ورفقيهم كبشر.

وعلى هذا المستوى تبرز الاهمية القصوى لتطوير الادارات العامة بما يتناسب مع التقدم العام للعصر، والتطور المتزايد لحاجات المواطنين وسبل اشباع هذه الحاجات.

والتطوير لا يتم بصورة اوتوماتيكية، انه جهد خلاق لا يرتقي الا بالممارسات، ولا يتجوهر الا بصراع الافكار والمشاريع.

من هنا نعتبر ان موظفي القطاع العام طرف اساسي في معادلة التطوير. وقد اثبتوا في

في تقديم معالي وزير الاسكان والتعاونيات الاستاذ محمود ابو حمدان

انه لمن دواعي سرورنا تشريف معالي وزير الاسكان والتعاونيات الاستاذ محمود ابو حمدان بالحضور وبرعايته ندوتنا المتخصصة هذه.

ولكون التعاونية الثقافية لخريجي المعهد الوطني للإدارة والانماء قد شملها معالي الوزير بعطف خاص ورعاية مميزة، فلا يسعنا في هذه المناسبة إلا أن نقدر اجمل تقدير الدعم المعنوي والمادي الذي تلقته تعاونيتنا من معاليه، والتي هي بحاجة دائمة الى استمرار هذا الدعم.

ولئن حالت الظروف دون التعبير عن عظيم امتناننا وشكرنا لشخص معاليكم، فإن أصدق تعبير لما احطتمونا به من صدق الرعاية والاهتمام هو هذا الحشد من الزميلات والزملاء اعضاء التعاونية الثقافية.

لكم منا يا معالي الوزير كل محبة وتقدير.

الاستاذ محمود ابو حمدان

اتوجه بالتحية والشكر لرئيس واعضاء مجلس الادارة للجمعية التعاونية الثقافية لخريجي المعهد الوطني للإدارة والانماء، وللأعضاء المنتسبين، تلك التعاونية التي اثبتت انها تستطيع ان تعطي أكثر بكثير من المساعدات المادية.

ايضاً اتوجه بالشكر لمؤسسة فريدريش ايبيرت، التي تدعم مسيرة هذه التعاونية وغيرها وكثير من النشاطات حيث تعجز الدولة احياناً عن متابعة هذا الدعم. ينتابني قبل الوقوف معكم خوفان:

الأول: انني لم احضر كلمتي اليوم، وانا اتحدث امام نخبة مميزة في الادارة والعلم، فما يغفر لي انها جمعية تعاونية وانها معنا من الناحية الادارية الرسمية.

الثاني: انني اتحدث بوجود دولة الرئيس ايلي الفرزلي، تشاء الصدف ان اتحدث بصفتي وزير للتعاونيات.

ولكن كلنا نعرف ان الرئيس الفرزلي بشخصه هو اكبر من الالقاب والمواقع.

نتحدث اليوم، من على صخرة من صخور زحلة، والتي هي صخرة من لبنان، والادارة هي الصخرة الاساسية المتبقية للدولة وللمؤسسات السياسية، ذلك ان استقرار المؤسسات السياسية هو استقرار لسلطات الدولة، ولا استقرار للإدارة دون استقرار هذه المؤسسات في سلطاتها الثلاث، في تشريعها وتنفيذها وقضائها.

قبل الكلام عن تحديث الادارة من الداخل، او مواكبة الادارة للزمن وللتطور، يجب ان تتحرر الادارة من هيمنة السياسة على الادارة ككل أو على بعضها، وتتمثل الهيمنة

بالضغط السياسي من قبل اشخاص ورموز سياسيين .

في الدول المتقدمة نلاحظ انه مهما تغيرت الانظمة السياسية تستمر الادارة بثباتها ونهجها وأسلوبها. قد يتغير اثر انتخابات او ما شابه، رئيس الادارة او عدد من الموظفين، لكن الادارة تظل ثابتة وتواكب عملية تحديث وتطوير عملها.

ومن خلال تجربتي في العمل السياسي، أرى ان التحديث في الادارة هو في ايجاد علاقات ثابتة ومستمرة في العملية الادارية، وعليه فإن التحديث هو عملية مستمرة وليس مرحلة مؤقتة، والادارة ليست مراحل اعداد أو تدريب مؤقت أو تغيير لبعض الرموز في الادارة.

من ناحية ثانية، يفترض احترام سلم الترفيع داخل الادارة، فذلك يعطي الزخم والاطمئنان للموظف الاداري، الذي يعاني، لأسباب غير مبررة وغير عادلة في معظم الاحيان، من تجميده بينما يرى غيره يترقى وترفيع بواسطة الدعم السياسي وتدخل السياسة في الادارة.

اخيراً،

اتمنى ان تستمر اللقاءات والندوات، ونحن نقدر اليوم من خلال مواقعنا السياسية، ان نعمل على تحقيق الأمور المقترحة، مع العلم اننا نحن ايضاً قد لا نستطيع تحقيق كل طموحاتنا الخاصة، كما اتمنى ان نعمل جميعاً لما فيه مصلحة الادارة والعمل التعاوني ومصلحة لبنان ..

عشتم وعاش لبنان

المحاضرة الأولى

الادارات والمؤسسات العامة في لبنان وطموحات المستقبل

المحاضر

دولة نائب رئيس مجلس النواب
الاستاذ ايلي الفرزلي

كلمة مدير الندوة الاستاذ محمد علي ناصر

في تقديم دولة نائب رئيس مجلس النواب الاستاذ ايلي الفرزلي

ان من اهم مظاهر المدنية المعاصرة مهما تباينت الايديولوجيات والنظم السياسية، اتساع نطاق القطاع العام وسرعة نموه. وتعود اسباب هذه الظاهرة الى المسؤوليات الجديدة والجسيمة التي القيت وما تزال تلقى على عاتق الدولة في انماء جميع مرافق المجتمع وفي دفع عجلة التقدم.

لذا... غدت الدولة الحديثة... دولة كبرى في مسؤولياتها وانعكس ذلك على اجهزتها الادارية، الامر الذي حدا بعلماء السياسة الى تسمية هذه الدولة... بالدولة الادارية.

غير ان هذا الحدث اوجد خيبة امل بين الاماني من جهة، وبين الامكانيات من جهة ثانية. كما اوجد خللاً فعلياً في اوضاع الادارات العامة في معظم الدول الآخذة في النمو، اذ نشأت مشكلة جديدة هي مشكلة التخلف الاداري التي يعود مردّها باختصار الى الاسباب التالية:

١- افتقار انظمة الحكم في هذه الدول الى رؤيا مستقبلية والى خطة تستهدف تطوير الاجهزة الادارية في مواكبة مسؤوليات الدولة الحديثة.

٢- ان الاجهزة الادارية القائمة كانت وما تزال غير قادرة على تحمل مسؤوليات الدولة الحارس، فكيف اذا بدولة الخدمات الاجتماعية ودولة التعمير والانماء؟؟...

٣- سرعة تقبل الافكار الجديدة في حقول التنمية والتحديث، خاصة تلك التي اختبرت في الدول المتقدمة واثبتت جدواها رغم التباين الحاصل في البيئة والامكانيات البشرية والمادية في الدول الآخذة في النمو ومدى تقبلها لاستيعاب هذا التغيير.

لذلك يلاحظ، ان دولاً كثيرة اضطرت الى تقييم اوضاعها الادارية وانكبت بالتالي على

تحديثها واصلاح اجهزتها. وعليه نرى، ان في تاريخ الولايات المتحدة وانجلترا تجارب وفيرة في مشاريع اصلاح الادارة واجهزة الادارة العامة، حيث لحقت بهما كل من فرنسا والمانيا في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى اليوم.

هذه المشاريع كانت ترى النور مع ولادة المستجديات العالمية ووفقاً لخطط مرسومة ومعدّة سلفاً في اطار التطلعات نحو المستقبل.

فما هي تطلعاتنا نحن نحو هذا المستقبل؟

وكيف ننظر الى نظامنا الاداري واجهزته عشية استقبالنا للقرن الواحد والعشرين؟ هذا ما سيكشف النقاب عنه في باكورة اعمال ندوتنا المتخصصة هذه التي يسعدنا ان تكون لدولة نائب رئيس مجلس النواب الاستاذ ايلي الفرزلي وهي بعنوان:

«الادارات والمؤسسات العامة في لبنان وطموحات المستقبل»

مقتطفات من كلمة نائب رئيس مجلس النواب

الاستاذ ايلي الفرزلي

الادارات والمؤسسات العامة وطموحات المستقبل.

في العام ١٩٨٨، اجتمعت للمرة الأولى بالوزير محمود ابو حمدان في شتورة، وكان يومها يتحدث عن طموحات مستقبلية وعن كيفية التخطيط لهذه الطموحات، فاستمعت إليه بدقة، في حينه، واعتبرت ان هذا التصميم وهذه الارادة مبررة لشباب من ابناء منطقتي، ولكي اطمئننه قلت له يومها: على كل، ان ما تقوله جيد، جد حيثية، على مستوى عائلتك ومحيطك الضيق لتصبح واجهة حضارية للمنطقة، وكان في تقديري الخاص يومها، انه قد يصبح رئيس بلدية، ومع الوقت، شعرت انه بات من واجبي أن أعمل يوماً لكي أضع حداً لطموحاته.

اما بخصوص ندوة اليوم، فإن الانسان الذي يعرف (ان صخرة بين وادي العرايش وزحلة هي صخرة من لبنان)، وهو يقصد بذلك (الوزير ابو حمدان) ادرك اللعبة أنه يسير إلى الامام: وهذا ما أصرّح به بينكم للمرة الأولى.

اما عن الادارة، والتي تعتبر دائماً انها القضية المركزية لكل عصر ولكل العصور، ولكل الانظمة السياسية...

فمن الاقوال المعروفة في مجال الادارة: (دعوا الساسة يتلهون فإن الادارة من هذا النظام)، نقول أيضاً أن أي سياسي ناجح، يريد ان يكتسب ثقة الناس، وان يجمع جماهير حاشدة مؤيدة له، وان يحكم بحسب هذا النظام او ذاك، لا يستطيع ذلك إلا عن طريق

إدارة شريفة، نظيفة، يتولاها اشخاص يتمتعون بالحزم والعزم والثقافة المميزة والاخلاق.

من هنا تأتي اهمية المقامرة المستمرة، من الطبقة السياسية، اياً كانت هذه الطبقة، على أية ادارة، وفي اي منطقة، ومن هنا ايضاً، تأتي نقطة الضعف الرئيسية في النظام السياسي اللبناني، وهي من الاسباب التي أدت إلى سقوط هذا النظام. وقد بات مؤشرات سقوطه عندما تم الانقضااض على مكتسبات كانت تؤشر إلى فصل السياسة عن الادارة.

وفي المجلس النيابي السابق من الاعوام ما بين ١٩٩٢-١٩٩٣، وفي أحد اجتماعات اللجان المشتركة، قدمت اقتراحاً، ليس لأسباب سياسية فقط بل ايضاً ادراكاً بأن القيم والمثل التي قام عليها النظام السياسي هي ان الرجل السياسي هو مفتاح النظام في منطقة معينة، ومن له خدمة في هذه المنطقة عليه ان يقصد هذا المفتاح ليقوم بدور السمسرة مع النظام، وهذا على حساب القوانين المرعية الاجراء، وهذا، ما قضى على مؤسسات الرقابة وضعفها بقرار سياسي في حينها (١٩٧٠).

ان قوانين اللعبة السياسية في الوطن، كلها، تتغير عندما تفصل الادارة عن السياسة، وهنا سؤال يطرح نفسه: هل يمكن ذلك في مجتمعنا؟؟ اسارع إلى القول ان ذلك مستحيل في مجتمعنا حيث تتداخل في نظامنا الحالي والمتوارث، تتداخل المصالح المتضاربة.

اقترح ان تنزع يد السياسي عن الادارة وعن أي دور له في الادارة بحيث يكون رأس الهرم الاداري تابعاً لمؤسسات الرقابة المحصنة بموجب قوانين، لا يستطيع السياسي التأثير بها او عليها، وان ترفع الحصانة عن الموظفين، كل الموظفين، لنستطيع ان نحول دون انتقاء السياسي لهذا الموظف او ذاك.

ان الوزير يجب أن يتعاطى بالسياسة العامة لوزارته وينفذ خطة الحكومة السياسية او ينفذ المشاريع المقترحة لوزارته، وبعد موافقة مجلس الوزراء عليها.

كيف نستطيع ان نحمي هذا الانجاز؟؟

ان هذا الوضع لا يمكن ان يتحقق إلا بمقولة ديمقراطية حقيقية، معركة بين فريقين من المجتمع، يُمثل الاول الشريحة المؤمنة بإقامة دولة القانون والمؤسسات، والثاني شريحة

المؤمنين بمنطق المزارع السياسية والتي ترى فيها الوسيلة لتميرير قيادتها في هذه المنطقة او تلك.

كيف نصون هذا الانجاز؟؟ اعتقد انه بعد أن تأمنت الشفافية او تعددية وسائل الاعلام، واسقطنا منطق الأحادية في المرجعية الاعلامية، ان المواطن أصبح بمقدوره ان يطلع على مجريات الأمور كما هي في أدمغة السلطة، وفي اروقة السلطة، ومن هنا باستطاعته ان يحكم على هذا العمل او ذاك وعلى ما وراءه من خلفيات وأبعاد، ولأن هذه الشفافية تأمنت علينا ان نخوض معركة ديمقراطية حقيقية يفرز فيها المجتمع اللبناني - بصرف النظر عن انتمائه المذهبي او الطائفي او المناطقي - بين الشريحتين اللتين ذكرتهما آنفاً.

وعندما تصل هذه الشريحة او تلك إلى الحكم، على الرأي العام ان يراقب مدى التزام هذه الشريحة، ومعاقبتها سياسياً، بالتزامها مبدأ فصل السياسة عن الادارة والذي اعتقد انه كمبدأ، اهم من المحافظة على اي مادة واردة من الدستور.

لقد زرت سابقاً، مجلس الشيوخ في ولاية نيويورك، ورأيت ان امراض هذا المجلس الادارية هي هي كما لدينا في لبنان، في إمساك رئيس المجلس بالموازنة العامة او تأجيلها، من اجل حماية الازلام، كل هذه الامور واردة في النظام الامريكي الذي نضرب المثل بديمقراطيته ضمن الانظمة الديمقراطية في العالم.

سأعطي مثلاً، لو قصدني احدكم لحماية ابنه الشاب الذي اعتدى على فتاة قاصر... انا هنا امام أمرين: اما ان اساعده او اساهم في تأكيد دور المؤسسات القانونية، يكون لذلك نتيجتان: اما ان يعاقبني هذا المواطن (الوجيه في قريته او عائلته) في صندوق الاقتراع واما ان يساهم في انجاح حملتي، فإن ربحت الجولة تكون قد ربحت دولة المزارع السياسية، وان خسرت اكون قد حافظت على دولة المؤسسات. ان الصفقات بكل انواعها ليست فقط مادية: فالصفقات واردة باستمرار.

بعد الانتداب الفرنسي عام ١٩٤٣، الذي سلم السلطة نواة مؤسساته: عدلية محترمة، ادارة محترمة. وكان المفروض ان تتطور وتزداد عملية مأسسة النظام، والذي حدث ان الطبقة السياسية امعنت في الانتهاكات اليومية ضد الادارة وحولت الادارة إلى مزارع سياسية وتحولت هذه الطبقة إلى مفاتيح سياسية وحولت المواطن إلى سلعة، فأصبح

السياسي يقوم بدور السمسرة بين المواطن وصاحب القرار، وهذه مؤامرة مستمرة وترجمة عملية لتخريب النظام.

اذن فإن اقتراحي،

- برفع الحصانة عن الموظفين (مسؤولون امام مؤسسات الرقابة).

- نزع يد السياسيين عن الادارة (مؤسسات رقابة محصنة).

وبالتالي ملء وظائف الادارة برجال اكفاء حازمين وذوي عزم عندها أستطيع ان اقول ان كثيراً من المشاكل تجد حلولها المناسبة، وتستطيع مع الوقت، تذليل كل الصعوبات التي تعترضها.

واترك لأهل الاختصاص في الادارة تفاصيل هذه الأمور ومنهم الصديق العزيز الاستاذ عادل شويري الذي سيحدثكم مطولاً في هذا الاطار.

التخطيط وإستشراف المستقبل – القيادة والتوجيه

د. عادل الشويري

- مدير عام وزارة الزراعة

- أستاذ محاضر في الجامعتين

اللبنانية واليسوعية

وفي مجلس الخدمة المدنية

سنعالج في دراستنا هذه موضوعين أساسيين هما:

القسم الأول: التخطيط وإستشراف المستقبل.

القسم الثاني: القيادة والتوجيه.

أولاً: التخطيط وإستشراف المستقبل

لقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه:

«التنبؤ بالمستقبل والاعداد له».

وأجمع العلماء على ان التخطيط هو تدبير يهدف الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق اهداف محددة.

فالتخطيط هو عملية تقوم على استدراك التطورات ورصد الاحتمالات واستباق المشاكل ومواجهتها ووضع الحلول المناسبة لها.

وبما ان التنبؤ هو استشراف المستقبل، فيجب ان يُبنى على الواقعية والتقدير العلمي للافتراضات والاحتمالات، وليس على التخمينات والتكهنات الخيالية.

وبالعودة الى التاريخ القديم، نرى ان الحضارات البائدة ركزت على التخطيط للمستقبل وللمدى البعيد، فحضارة الأزتيك والمايا اشتهرت برزنامة الـ Palenque التي تخطط في مجالات المناخ وعلم الفلك والكواكب لآلاف السنين.

وفي مجتمعات الفراعنة والصين، كانت الادارة العامة تخطط وتبرمج كل الامور الحياتية والعمرانية من بناء السدود وشق الطرق واقنية الري وانشاء مخازن الحبوب وتوزيع المحاصيل. وكان الموظفون المتعلمون قواد مجتمعهم ورواد الرأي العام فيه، تحكي على ذلك الكتب السماوية والشواهد التاريخية؛ فالنقوش الفرعونية تبين المهندس الأكبر يشرف على مستوى منسوب مياه النيل لاتخاذ التدابير لدرء الاخطار والحماية من الفياضانات وضمان سلامة الترع والأقنية، ومعرفة نسب الطهي وتوقع نسبة الخصوبة وزيادة الانتاج.

وسيرة يوسف وتفسيره حلم فرعون وجمع الغلال وتخزين المؤمن من سنوات الفيض الى سني الجفاف العجاف، هو برنامج ومخطط سباعي للتموين وتأمين الاكتفاء الذاتي من الحبوب.

وارتباط الامن الغذائي بالامن القومي، هو اليوم قضية الساعة؛ ومعظم الدول تؤمن اليوم مخزوناً واحتياطياً الزامياً من الحبوب لضمان الاستقرار والامن الاجتماعي.

ان الاداري الناجح هو الذي يملك الرؤيا المستقبلية ويترقب الصعاب والعقبات المنتظر حصولها ويحضّر لها الحلول والعلاج الناجح.

والمبدأ السياسي والاداري المعروف يقول:

“ **Gouverner c'est prévoir** ”

والحكم هو رؤيا المستقبل.

لقد اثبت الواقع ان الحكومات والسلطات السياسية، لا يتسنى لها التنبؤ واستشراف المستقبل، لانها غالباً ما تغرق في دوامة الواقع وتدور في الروتين الاجتماعي والواجبات واللياقات الفارغة، وتستأثر المشاكل الحياتية اليومية بأهتمامها، وتستنفذ طاقاتها.

فالأزمات السياسية والمشاكل الحياتية، والضغوط والاضرابات والانتخابات والحملات الاعلانية المستشرية والتحضير للحملات الانتخابية وتقديم التعازي والتعاني في مختلف المناسبات وتلبية الأنصار، كلها أمور تستقطب أهتمام معظم الوزراء وتستنفذ طاقاتهم وتلزمهم باتخاذ تدابير آنية مرتجلة منقوصة تعوزها العلمية والشمولية والعدالة.

واذا كانت السلطة السياسية تغرق في الهموم الآنية ومعالجة الامور الطارئة. فان الادارة العامة الدائمة والثابتة المستقرة، والتي تشهد مجيء ورحيل الحكومات، هي وحدها الصلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، ولها مهمة ووظيفة التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة لانها تمتلك ذاكرة الماضي بما لديها من محفوظات وارقام ومستندات ووقائع ومشاكل وحلول، وتعرف الحاضر وتعيشه وتعالجه، وتمتلك الاحصائيات والتقنيات والتخصص والمعلوماتية، والعلوم الحديثة، وتمسك بذلك مفاتيح المستقبل ورؤى الآتي.

ان وزير الدفاع الاميركي مكنمارا اعتمد في وزارته منذ العام ١٩٦١ مبدأ التخطيط ورصد حاجات المستقبل بطرق التحليل والاحتساب العلمي التقني وبرمجة وجدولة الاعمال والمشاريع، وكذلك رصد وتخصيص الموازنات اللازمة، ووضع نظام مراقبة العمل وتصحيح الاخطاء. فكان من بناء القوة الدفاعية الحديثة للولايات المتحدة.

وفي لبنان أولى الحكم التخطيط بعض الاهتمام منذ بداية الاستقلال.

- ففي عام ١٩٤٦ تعاقدت الدولة مع مكتب "Sir Alexandre job" لاجراء مسح شامل واحصاء الموارد المائية والاقتصادية والاضاع الجغرافية وامكانية التنمية.

- وعام ١٩٥٣ انشأت الحكومة «مجلس التخطيط والانماء» في وزارة الاقتصاد الوطني.

- وعام ١٩٥٤ الحق مجلس التخطيط بوزارة التصميم العام.

- وعام ١٩٦٢ تم تنظيم وزارة التصميم العام وأوكل اليها اعداد التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في لبنان، ووزارة التصميم هي عين الدولة وعقلها المخطط لغد مشرق.

- وفي عام ٦٠ - ٦١ وضعت بعثة ايرفد خطة خمسية للانماء.

- وفي عام ٧٧ صدر مرسوم اشتراعي الغى وزارة التصميم واستعاض عنها بمؤسسة

فمجلس الانماء والاعمار هو مؤسسة عامة تقوم بالتخطيط العام وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري وترتبط مباشرة بمجلس الوزراء؛ ويتولى هذا المجلس مهام التخطيط العام في المجالات كافة، رغم جهازه المحدود العدد وعدم خضوعه للرقابة العامة.

وعلى صعيد الاجهزة الادارية، فالوزير والمدير العام والديوان من مهامهم التخطيط.

فالوزير يساهم بصفته السياسية، في رسم سياسة الدولة العامة ويخطط لعمالها ويضع رؤيا الحكومة من خلال البيان الوزاري.

وبصفته رئيس الهرم الاداري، فهو حسب المادة الرابعة من المرسوم ٥٩/١١١ يساهم في تنظيم الوزارة وتحديد دوائرها والتنسيق بين الوحدات الادارية وتحضير مشروع الموازنة، وبصورة عامة، رسم سياسة وزارته وتطلعاتها وخطتها وبرامجها المستقبلية ونلاحظ ان معظم الوزراء يضعون خططاً وموازنات مستقبلية تلزم الخزينة بموازنات لسنوات قادمة.

كما ان **المدير العام** في الوزارة، حسب طبيعة عمله وعملاً باحكام المادة السابعة من المرسوم المذكور اعلاه، وبممارسته العمل الاداري ومراقبته المنهاج السنوي يسعى الى تحسين الاداء ورفع انتاجية العمل ووضع تخطيط وبرامج عمل جديدة للوزارة وتنفيذها.

كما وان **الديوان**، وكذلك كل موظف في الوزارة مهما كانت فئته ورتبته سواء كانت في المجال الفني او القانوني او الاداري او المالي او غيره، جميع الموظفين لهم دور هام في التخطيط، فالاحصائي او المحاسب او الخبير او القانوني او الاداري يساهم في وضع زاوية او مدمك في خطة عمل الوزارة ان لجهة انجاز مشروع الموازنة او التحضير لمباراة او التصميم او التخطي لاي مشروع كان.

ان كل رأي او تقرير او عمل يؤديه موظف مهما كانت رتبته هو رافد يصب في خط تحسين وتحديث وتطوير الادارة، وعنصر ارتكازي للتخطيط الاداري الموضوعي السليم.

كما وان هنالك اجهزة استشارية متخصصة للتخطيط في شؤون الوظيفة العامة وهي مجلس الخدمة المدنية وادارة الابحاث والتوجيه.

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات هامة منها:

- الشروع في مسيرة السلام في الشرق الاوسط.

- التحضير للدخول في مجموعة الاتحاد الاوروبي.

- مشروع الانضمام الى اتفاقية الغات.

ويرافق هذه التغيرات انظمة عالمية جديدة منها:

- تحرير التجارة من اية قيود.

- الحد من مبدأ حماية الانتاج المحلي فلا رزنامة زراعية ولا اجازات استيراد ولا سياسات دعم.

- تكاثر وطغيان التجمعات والتكتلات الاقليمية التي باتت تسيطر على اكثر من ٨٠٪ من

الاقتصاد العالمي.

سيكون المستقبل الإقتصادي العالمي «دارويني المنهج» وسيحل الردع الإقتصادي

محل الردع العسكري. وفي حلبة الصراع من أجل البقاء ستكون الغلبة للأقوى

وسيكون عنصر المنافسة والمضاربة الشرسة هو الطاغي والمهيمن على التعامل الدولي،

حينها لن تستطيع الدولة التدخل لحماية سلعة أو قطاع عبر تدابير إدارية أو مالية كفرض

رسوم جمركية عالية أو إعطاء إجازات إستيراد مسبقة أو تطبيق رزنامة زمنية تحظر

إدخال سلع من الخارج خوفاً من مضاربة وإغراق سوق الإنتاج المحلي،

في المستقبل القريب على كل سلعة أو قطاع أن يحمي ذاته وإلا تلاشى واندثر.

وإذا لم تع كل وزارة ومؤسسة هذه الأخطار المحدقة تعرضت لزلزال يدمر ويهدم كل ما

لدينا من موارد وأجهزة وإنتاج.

لذا ينبغي على مختلف الوزارات اتخاذ تدابير جديدة لمواجهة ومجابهة التحدي.

ان فتح باب الاستيراد على مصراعيه عملاً بمبدأ حرية الحركة التجارية، سيؤدي الى

افلاس قطاعات كثيرة ويحرم الجمارك من رسوم وموارد كبيرة.

فعلى المالية وضع سياسة ضرائبية جديدة.

وعلى الجمارك وضع سياسة جمركية جديدة ووضع رسوم مناسبة.

وعلى وزارة الزراعة تطوير القطاع الزراعي لمواكبة المستقبل والارتقاء من طور الزراعة العائلية البدائية الى ادارة المزرعة الحديثة، واستبدال زراعات باخرى اكثر انتاجاً واعلى جودة واسهل تسويقاً.

وعلى وزارة الصناعة حث الصناعات الصغيرة الضعيفة للاتحاد وتحديث معداتها وكوادرها للتمكن من الوقوف بوجه المنافسة والاغراق الآتي قريباً من الخارج.

وإذا لم توضع سياسة استشرافية تواجه الاخطار المحدقة بنا مستقبلاً، سيكون مصيرنا الافلاس والهلاك والإرتهان المطلق للخارج.

القسم الثاني : القيادة والتوجيه

وسنعرض في موضوعنا بإيجاز النقاط الآتية :

أولاً : أهمية التنسيق الإداري

ثانياً : مفهوم القيادة الإدارية

ثالثاً : صفات القائد الإداري الريادي

رابعاً : القيادة الديمقراطية الشورى

خامساً : القيادة الإدارية التسلطية

سادساً : الخلاصة.

إذا كان الموظف هو عصب الادارة، فالقيادة هي دماغها وروحها، وهي الوظيفة التي تتوسط جميع المراحل العلمية الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

القيادة تعني توجيه الجهاز الإداري ووحداته نحو تحقيق الأهداف المرسومة له وذلك من خلال علاقة المستويات العليا بالدنيا.

نصت المادة ٩ من المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١ على وجود رئيس لكل وحدة إدارية سواء كانت مديرية عامة أو مصلحة أو دائرة أو قسم، يدير شؤونها، وهو رئيس جميع موظفيها ويمارس في وظيفته الصلاحيات التي تمنحها القوانين والأنظمة أو يفوضها اليه رؤسائه.

ويمكن تعريف القيادة بأنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للإدارة وتنفيذ مشاريعها بأقل كلفة، وبأسرع وقت ممكن وبأعلى وأحسن جودة. وذلك بحسن التخطيط والرقابة وعن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضى وأقتناع، أو بإستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

والقائد الناجح هو الذي يجد الجامع المشترك بين أهداف الإدارة وأهداف ومصالح العاملين فيها والجمهور المتعاطي معها، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه ويجب أن تنصب جهود القائد الناجح على إقامة العلاقات الطيبة، وإستمرار الثقة والتعاون بين أعضاء فريق عمله وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام.

ويجب التفريق بين الرئيس الإداري العادي والرئيس القائد، فإذا كان السلوك يعتمد على قدرات الإقناع ووقع وتأثير الشخصية المحببة وكسب ثقة تابعيه، كنا بصدد قائد إداري ديمقراطي.

أما إذا كان السلوك يعتمد على سطة الأمر والنهي وتطبيق الشكليات والأصول الفارغة وممارسة الجزاءات، كنا بصدد رئيس إداري محدود متزمت متسلط.

أولاً : أهمية التنسيق الإداري

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تسعى الى التوفيق بين الجهود المشتركة المتعاونة داخل الوحدات الإدارية للوصول لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

ويعتبر التنسيق من أهم الركائز الأساسية للتنظيم الإداري المعاصر، وعلى القيادة الإدارية إصدار التوجيهات والأوامر لتسيير الأجهزة الإدارية في الخط السليم، وهذه المهمة يتولاها الرئيس الريادي الناجح وذلك عبر لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتزود بالتعليمات وحل المشكلات وتفعيل التعاون بين الوحدات المتعددة، دون إغفال أهمية التنسيق بين المصالح المركزية والأقليمية والإنتفاع والتواصل مع جمهور المتعاملين والمنتفعين من خدمات الإدارة والإهتمام بإقامة علاقات طيبة مع الرأي العام وكسب ثقته

لأن الرأي العام المتفهم والمتجاوب يساهم في إعلاء شأن الإدارة أو المؤسسة والقيمين على إدارتها.

لأن الاتصالات الخطية وحدها لا تكفي، كما انه لا يصح أن تحجب الاتصالات الهاتفية أهمية اللقاءات والاجتماعات المباشرة، وذلك لما للعلاقات الشخصية وللحرارة الإنسانية من أهمية في تقوية الروابط بين الرئيس والمرؤوس وتمتين العلاقات الطيبة بينهما وتحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي.

ولكن على القيادة الإدارية تفادي الإكثار من تأليف اللجان وتكليفها بالمهام التنفيذية التي تستوجب سرعة البت والفصل لأن اللجان تسمي مقبرة المشاريع بسبب بطء عملها وتضارب آراء أعضائها وصعوبة إكمال النصاب فيها.

والتنسيق الناجح يستوجب تحديد الهدف المنشود وخطه ومراحل العمل للوصول إليه وإختيار الوسائل والإمكانات الكافية والزمن المؤاتي والشخص المناسب للتنفيذ وتحديد واجباته ومسؤولياته لأن معرفة الموظف حقوقه وتفصيل مهمته تجعله عنصراً فاعلاً وتسهل أمر التنفيذ.

ثانياً : مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية علم وفن وريادة.

إنها علم قائم على التجربة والتخصص والمنطق. وهي فن نابع من الذكاء والمهارة واللباقة والحس السليم وحسن التكيف مع المتغيرات والتطورات والتقنيات الحديثة.

إن القيادة هي فن التعامل مع الغير من موظفين داخل الإدارة أو جمهور مستفيد من خدماتها، الأمر الذي يتطلب حسن إختيار أساليب الإتصال وطرق التوجيه والمراقبة وإيجاد الحوافز الملائمة وتقديم المصلحة العامة على أية مصلحة أخرى.

والقيادة الإدارية الريادية تتطلب إختيار قائد إداري فذ، مؤهل جسمانياً وخلقياً وعلمياً، وموهوب يتمتع بمزايا وصفات تميزه عن عامة الناس.

ثالثاً : صفات القائد الإداري الريادي

إن القائد الريادي الأفضل يجب أن يكون الأشرف والأعرف والأجراً ويجب إجتماع وتلاحم هذه المزايا الأقانيم الثلاثة في واحد لتكتمل عناصر شخصية القائد لأن المؤسسة هي الشخص والإدارة هي الرئيس ومتى سلم الرأس تحسن أداء الجسد.

ولعل من أهم صفات القائد الإداري أن يتمتع بطاقة جسدية وعصبية قوية، وأن يكون سريع البديهة، صافي الذهن، واضح الرؤيا واسع الحلم والعلم، محباً عمله، متحمساً لإنجازته، محباً لمرؤوسيه ساعياً الى رفعة شأنهم مادياً ومعنوياً مستقيماً ومؤثراً مع الغير، لديه مهبة إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولديه الجرأة في قولة - لا- ولو أمام سلطان جائر، ولا يهاب مواجهة وتحمل المسؤولية ومحاسبة ونقد الذات والعودة عن الخطأ، كما عليه أن يحسن المراقبة والتنفيذ ويتقن تقييم النتائج وتقويم السلوك الإداري بوسائل منهجية علمية، مرنة وهادئة.

إن هذه الصفات والمزايا إذا اجتمعت في شخص القائد جعلت منه زعيماً ريادياً ديمقراطياً ورفعت القيادة الإدارية الى مستوى القيادة الديمقراطية الحرة الشورى.

رابعاً : القيادة الديمقراطية الشورى

تقوم القيادة الديمقراطية الشورى على مبدأ التفاعل والتفاهم والتعاون المتبادل بين الرئيس والمرؤوس وأصحاب الإختصاص والجمهور المتعامل مع الإدارة، وعلى المشاركة الصحيحة في إبداء الرأي وإقتراح الحلول وإتخاذ القرارات وتقييم النتائج.

إنها الشورى الإدارية التي تقرب وتجمع ما بين الرئيس والمرؤوس والرأي العام والتي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاج ورفع مستوى الإدارة والمؤسسة وكسب ثقة المواطنين.

إن هذا النوع من القيادات يختلف تماماً ويتناقض كلياً مع نوع آخر هو القيادة الإدارية التسلّطية والتي يمكن اختصارها بما يأتي.

خامساً : القيادة الإدارية التسلطية

إن القيادة الإدارية التسلطية تهتم بتأمين الدوام وتوزيع المهام وتنظيم العمل وإصدار الأوامر وفرض الجزاءات.

وتكتفي الإدارة التسلطية بالتطبيق الصارم للشكليات والتنفيذ الحازم للموجبات والتشدد في مراقبة إنجاز الخطة المرسومة والتعامل مع الموظفين كآلات جامدة والتصرف مع الجمهور وكأنه مغيب وغير موجود، دون أن تعي العلاقات الإنسانية والحاجات النفسية للعاملين معها أي اهتمام، ولا تولي حرية الرأي والحوار وروح المبادرة والقدرة على الخلق والابتكار أي اعتبار.

وقد تقود شهوة الحكم وحب السلطة القيادي المتسلط الى التهور والإستبداد، الأمر الذي يولد عداً مستتراً أو ظاهراً، وأداء مشوباً بالحدز والخوف، وتعاوناً مريباً مفتحاً بين القمة والقاعدة، وفقدان الثقة بين المتسلط والعاملين معه.

وغالباً ما تصل الإدارة التسلطية الى حالة من العزلة والعداء وتسمي منبوذة مكروهة من الجماعة المقهورة التي تتحول كتلة متماسكة وأداة ضابطة للدفاع عن حقوقها ومصالحها ساعية الى التحرر من التسلط وانتزاع الحقوق والامتيازات المعرّضة للضياع، مهددة القائد المتسلط الذي يجد نفسه مجبراً على الرضوخ والإذعان لمطالب معاونه والجمهور المتعامل مع إدارته أو مؤسساته.

سادساً : الخلاصة

قال الفارابي :

«الإنسان بحكم طبيعته غير مؤهل لأن يؤدي أعمالاً كبيرة دون مساعدة وتعاون الآخرين معه، لذا وجب على الإنسان الإنتساب الى القوم والنجاح في التعاون معهم».

والقائد الناجح هو الذي يكسب ثقة ورضى الناس وتتوافر لديه مؤهلات وخصال وقدرات مميزة من خبرة وكفاءة وتفان في الخدمة وحسن تصرف، فلا يطلب من نفس الا وسعها ولا يحمل مرؤوسيه فوق طاقتهم، ولكي تطاع اطلب المستطاع.

والقائد الجيد هو الذي يجمع الحزم والعزم الى الحكمة واللياقة، وهو الذي يحمي

مرؤوسيه ويتفاعل معهم ولا يتعالى او يتجبر على من حوله.

وقد جاء في الآية الكريمة :

«ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك».

وكذلك فقد ورد في الإنجيل أن على القائد أن يكون الراعي الصالح،

«ليكن كبيركم خادماً للصغير».

وما قيام المسيح بغسل أرجل تلامذته الا الدليل الساطع على ذلك.

وعلى أمل أن تتغير الذهنية والمنهجية التقليدية المعتمدة حالياً، وعلى أمل إيصال

الشخص المناسب الى المكان المناسب واستبدال دولة المذاهب بدولة المواهب، وإعطاء

الأفضلية للأشرف والأعرف والأجراً.

وعلى أمل شفاء الإدارة من حالة الوهن والترهل والتردي.

نسعى جميعاً للوصول إلى مستقبل أفضل.



السبت ١٩٩٦/٦/٨

المحاضرة الثانية

سياسة الاستخدام في القطاع العام
ومتطلبات المرحلة المقبلة

المحاضر

الدكتور سمير طنوس

كلمة مدير الندوة الاستاذ محمد علي ناصر

في تقديم مدير كلية ادارة الاعمال (الفرع ٢) الدكتور سمير طنوس

ان حسن الاستخدام، اي الانتفاع التام من العناصر البشرية المهياة التربية والتعليم والبحث العلمي، يمكن ايجازه بامر جوهري واحد هو:

«وضع الشخص المناسب في المكان المناسب»

اذ ما فائدة المال الذي ينفق، والجهد الذي يبذل في اعداد مواطن للعمل والانتاج، اذا وضعناه في موضع لا طاقة له به، واحطناه بسياج من التعجيز، ثم طلبنا اليه العمل والابتكار؟؟...

ما اكثر العراقيين عندنا وما أثقلها على النفس!!!... ما أشد المطالب التي لا علاقة لها بالجواهر. تلك المطالب التي تدور في فلك بعيد كل البعد عن المصلحة الوطنية العليا.

ان مشكلة الاستخدام وما تؤدي اليه من خسارة في موارد المجتمع لعدم النظر اليها بموضوعية واهتمام، اصبحت تشكل ظاهرة خطيرة من شأنها اثاره القلق على المستوى القومي بسبب ما يلاحظ من تراجع في مستوى الأداء، بحيث اصبحت من الضرورة بمكان الإمساك بزمام الأمور قبل استفحالها، والقيام بمعالجة فورية للافرزات الناجمة عن هذه الظاهرة وفي طليعتها هجرة الاممغة او هجرة الكفاءات.

هذه الظاهرة تعاكس التطور المستقبلي المنشود، اي انها تمنع في الإفكار المادي والبشري.

بيد ان الخسارة المادية والبشرية المتأتية عن غياب سياسة استخدام صحيحة، تضع مصلحة الوطن وشعبه فوق كل اعتبار. تتلاشى اذا عرفنا كيف نتقن فن الالتزام بثوابت نتغلب بواسطتها على الالهواء من اجل الانخراط في معركة التقدم المقبل.

فما هي سياسة الاستخدام في القطاع العام التي يؤمل وجودها في المرحلة المقبلة؟؟ وما هي قواعدها واصولها؟؟ ذلك ما سنستمع اليه من مدير الفرع الثاني في كلية ادارة الاعمال في الجامعة اللبنانية الدكتور سمير طنوس في محاضرة بعنوان :

«سياسة الاستخدام في القطاع العام ومتطلبات المرحلة المقبلة».

كلمة مدير كلية ادارة الاعمال (الفرع الثاني)

الدكتور سمير طنوس

سياسة الاستخدام في القطاع العام

ومتطلبات المرحلة المقبلة

ان سياسة الاستخدام لدى المدرسة الكلاسيكية كانت تقتصر في البداية على ان كل عرض يقابله طلب، وان التوازن سيتحقق وفقاً لقوانين السوق وهذه القوانين هي مبدأ عفوية السوق. غير ان هذا الامر على صعيد الاقتصاد الكلي لم يتحقق دون ان ينتج عنه مشاكل تنعكس آثارها اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً.

والمثال الاكبر عليها ظهر مع ازمة ١٩٢٩ وما نتج عنها في ذلك الوقت من اثار سلبية انعكست على الصعيد الداخلي والخارجي وكانت احدى الاسباب التي ادت الى نشوب الحرب الكونية ووصول الاحزاب الفاشية والنازية الى الحكم.

لذلك اتجهت السياسة الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية ومع النظرية التي طرحها المفكر الاقتصادي جون كينز (KEYNES) الى وجوب تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية لخلق فرص عمل جديدة للاستخدام تعيد التوازن الاقتصادي في الدولة وكان هذا الامر احدى الحلول الناجحة التي ادت الى تعاظم دور القطاع العام في الحياة الاقتصادية عندها بدأت الدولة تتخلى عن حيادها وتقوم بشكل مباشر او تحت اشرافها ورقابتها على القطاعات الاساسية ولا سيما تلك التي تتعلق بالبنى التحتية والمرافق الاساسية كالماء والكهرباء والسكك الحديدية والمرافق والمطارات والتعليم والصحة الى ما هنالك.

ان هذا الامر لم يكن للحد من نشاط القطاع الخاص والحلول مكانه بقدر ما كان تكملة وصمام أمان للمحافظة على هذا التوازن.

ولبنان في دولة الاستقلال اتجه ايضاً في نفس الاتجاه ولو ان ذلك بدأ متأخراً. واخذ يتبلور أكثر فاكثراً مع بداية الستينات مع مؤسسات ومصالح اصبحت في ذلك الوقت في معظمها تحت وصاية الدولة ورقابتها كالريجي - مرفأ بيروت - الضمان الاجتماعي - النقل المشترك - كهرباء لبنان - راديو اوريان - الهاتف - التلفزيون - الكازينو - اهراءات القمح - مكتب التحرير - مكتب الفاكهة - المشروع الاخضر - مصلحة الليطاني - مصرف لبنان - مصلحة الانعاش الاجتماعي الى آخره.

واصبحت هذه المؤسسات نواة مؤثرة اساسية. ذلك ان هذه المؤسسات كانت الادوات لخلق فرص عمل جديدة ولاستقطاب اليد العاملة وهذا التأثير في سوق العمل ادى الى تحقيق التوازن الاقتصادي عن طريق القطاع العام.

ومع اهمية هذا الدور الذي اكتسبته الدولة وتعاضمه مع الوقت لم يحقق النتائج المتوخات منه على الصعيد العملي والفعلي. ولا يسع المجال لسردها بمجملها لذلك سنقتصر على ذكر البعض منها :

١- ان انشاء هذه المؤسسات لم يكن في اطار خطة واضحة شاملة ومتكاملة بل اقتصر في معظمها على المراحل الاولى منها البناء والتجهيز وتعيين الاجراء والمستخدمين بحيث لم تحقق النتائج المنتظرة منها مثلاً :

- مصلحة الانتاج الحيواني.

- مكتب التحرير.

- مكتب الفاكهة.

- المشروع الاخضر.

- مشروع الليطاني.

٢- ضعف الرقابة وعدم اجراء التعيينات وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة بل على اساس المحسوبية ووفقاً لمعايير سياسية وطائفية بحيث جعلت هذه المؤسسات تنمو تحت العجز

الناج عن سوء الادارة والبيروقراطية وسياسة الاستخدام القائمة على الكم بدل الكيف ولا سيما في السنوات الاخيرة.

امثلة على ذلك :

- الريجي .

- الاتصالات السلكية واللاسلكية (الهاتف).

- التلفزيون.

- الكازينو.

- النقل المشترك.

- طيران الشرق الاوسط وبنك انترا.

- مؤسسة كهرباء لبنان.

- الجامعة اللبنانية.

ان الجميع يعلم مدى تأثير الريجي ومكتب الشمندر السكري على القطاع الزراعي إن لجهة خلق فرص عمل او على صعيد الانتاج واعادة توزيع الانتاج.

بعض المعطيات الاحصائية

ادارة عامة ٧,٣٧٥ موظف + ١٠,١٧١ اجير

القطاع العام مؤسسات عامة ٣٥,٥٠٠

البلديات ٢٠,٠٠٠

- عدد افراد الهيئة التعليمية ٢٣,٣٩٤ (ابتدائي ومتوسط) ٣,١٥٨ ثانوي

- المتقاعدين ١٢٠٠٠ مدني متقاعد

- المجموع ١١١٥٩٥ مستخدم

- عدد السكان ٣,٥ ملايين

- الناتج القومي ١٠ مليار دولار

- الدخل القومي ١٢ مليار

- الموازنة ٤ مليارات دولار وراتب ٦٥٠ مليون دولار

- الاشخاص القادرين على العمل ١,٤٥٠,٠٠٠

- الاشخاص الذي يعملون ١,١٥٠,٠٠٠

- بطالة ٤٠٠,٠٠٠

- نسبة العاملين في الادارة والمؤسسات والبلديات ١٦٪ من مجموع العاملين

- ١٦,٩٨ من الموازنة

- ٦,٥٪ من الناتج القومي

- ٥,٤٪ من الدخل القومي

السؤال المطروح

- هل هذه الاجور تشكل عبئاً على الموازنة وعلى المواطنين؟

لقد صدر مقال في جريدة السفير بتاريخ ٢٧/٥/١٩٩٦ أشار الى وجود عبء، مع العلم أنها اذا ما قورنت مع مثيلاتها الواردة في موازنات الدول الاخرى متقدمة ام في طريق النمو فهي تبدو أنها من أقل النسب.

- ٦٢ مؤسسة عامة في لبنان

- ٢٦ ادارية

- ٣٦ استثمارية

- ١٢ مؤسسة انشئت في ولاية الحكومة الحالية ٩ منها استثمارية

- ١٢ مؤسسة من هذه المؤسسات قد احدثت خلال فترة الاربع سنوات الاخيرة والسؤال

الذي يطرح هنا هو:

- ما هي الايجابيات وما هي السلبيات في احداث هذه المؤسسات؟

لقد تعاضم العجز في الموازنة العامة وفي موازنات هذه المؤسسات بحيث لم تعد الدولة قادرة على تحمل هذه الابعاء مما دعاها للتفكير جدياً وعملياً بإعادة هذه المؤسسات الى القطاع الخاص. بما يعرف في الوقت الراهن او بما يطلق عليها الاتجاه نحو الخصخصة.

السؤال المطروح بعد هذا العرض الموجز هو:

- هل ستتخلى الدولة عن دورها في حماية الامن الاجتماعي والاقتصادي واستمرار

ثباته وضمائه، ولا سيما في القطاعات الحيوية، ماء - كهرباء - هاتف.

وتلجأ الى الحل السهل باطلاق العنان الى مبدأ (دعه يعمل دعه يمر)؟

ام انها ستعتمد الى معالجة الاسباب التي أدت الى العجز وفشل اداء القطاع العام للدور المطلوب منه باعتبار ان هذه الوظيفة التي تقوم بها الدولة تتعلق بمصلحة عامة علياً لا يجوز ان تتنازل عنها اصلاً؟ هذا القرار لا يقتصر على اعتبارات محض اقتصادية لان الغاية منه ليس الربح او الخسارة فقط.

لماذا مقولة بان الدولة تاجر فاشل، هل الربح او الخسارة او هل الفعالية والمردودية هم المهام الاكثر اهمية؟

ام هناك اشياء اسمى من الفعالية وهو الامن والاستقرار؟ اي الضمانات الاجتماعية المعروفة بالثلاث ميمات : مسكن - مستشفى - مدرسة.

هل من المعقول ان تكون حكراً على القطاع الخاص وتخضع للسوق؟

اذا لم تؤمن هذه الضمانات الاجتماعية من قبل الدولة لن يعد هناك أمن واستقرار في المجتمع.

نستنتج من ذلك

ان الدولة يجب عليها ان تستمر في اصلاح الخلل والاداء وان تعيد النظر في سياسة

الاستخدام آخذة بعين الاعتبار المقترحات او التوصيات التالية :

١ - تحديث وتنظيم هيكلية جديدة حسب متطلبات العصر مثلاً:

الجامعة اللبنانية

رئيس الجامعة

نائب رئيس مالي

نائب رئيس اداري

نائب رئيس اكاديمي

٢ - توصيف الوظيفة (Job. Description)

مهام كل نوع من الوظائف

٣- تحديد الرواتب بناء لكل وظيفة حسب المسؤولية والمهام بشكل ان يكون الراتب متناسب في القطاع العام او الخاص اي وضع سلسلة موحدة للرواتب تأخذ بعين الاعتبار العيش الكريم للموظف.

٤- تأهيل وتدريب دوري للموظفين حسب الاسس الجديدة.

٥- نظام الاداء، مبدأ الثواب والعقاب والترقية.

٦- ابعاد السياسيين عن الادارة.

٧- تعزيز وتنشيط دور اجهزة الرقابة وخاصة مجلس الخدمة المدنية.

٨- بالاضافة الى معهد الادارة الذي يخرج مسؤولين لجميع الادارات يجب ايجاد معاهد ضمن بعض الادارات الفنية كمعهد الضرائب في وزارة المالية، ومعهد السلك الدبلوماسي في الخارجية.

٩- مشاركة الموظفين في الندوات والمحاضرات.

١٠- مكنة الادارة ومواكبتها للعصر.

١١- اختصار سير المعاملات.

١٢- اللاحصرية اي توسيع صلاحيات الادارات المحلية.

١٣- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

١٤- المتابعة والتنفيذ (استمرارية الخطة).

١٥- منذ العام ١٩٧٥ حتى ١٩٩٢ توقف التوظيف في الادارات العامة واستبدل عنه بالتكليف اننا اليوم بحاجة الى ضخ دم جديد في هذه الادارات:

أولاً: للقيام بمهام الوظيفة.

ثانياً: ملئ الشواغر لان القيميين يقاربون سن نهاية الخدمة.

١٦- ربط الإستخدام بالراتب أن رفع الراتب يؤدي الى استخدام كفاءات ويمنع الرشوة في الادارة.

١٧- التوقف عن توظيف الاجراء وشراء الخدمات لانها تشكل هروباً من الامتحانات

الذي يقوم بها مجلس الخدمة المدنية لاختيار الموظف الكفوء والنزيه.

ان حسن تطوير سياسة الاستخدام وتفعيلها يساهم مساهمة فعالة في تقدم الدولة وخاصة في هذه الظروف التي تتمثل في اعادة البناء والاعمار. وان تحسن الاداء في القطاع العام يساهم في نمو القطاع الخاص بحيث يشكلان معاً قوة كبرى في تقدم وازدهار الوطن في كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

د. سمير طنوس

مراجع

- الجريدة الرسمية رقم ١١٢ تاريخ ١٢/٦/١٩٥٩.

- الجريدة الرسمية ملحق خاص للعدد ٧ الخميس في ١٥ شباط ١٩٩٦.

- جريدة النهار السبت ٩ ايلول ١٩٩٥.

- جريدة السفير الاثنين ٢٧ ايار ١٩٩٦.

- مجلة ابعاد العدد الثاني تشرين الثاني ١٩٩٤ بيروت نجيب عيسى (سياسة العمالة).

- تطوير ادارة القطاع العام - حسن الحلبي.

- مقابلات مع بعض المسؤولين في مجلس الخدمة المدنية.

- Commerce Du Levant.

- Seminaire sur la modernisation de l'Adminstration. Mr Edmond Esta.

رؤساء هيئات الرقابة عن جولتهم الاميركية

الفرصة سانحة لتغيير جذري في الادارة

رأى رؤساء هيئات الرقابة في لبنان ان الفرصة سانحة لاحداث تغيير جذري في بنية الادارة اللبنانية. ولفتوا الى الضرورة الماسة للتحديث الرقابي ولقراءة دقيقة لدور اجهزة الرقابة في لبنان وشددوا على ان الاساس هو في الرقابة الذاتية، داعين الى الاستفادة من التحديث التكنولوجي وخصوصاً المعلوماتي.

وجاء ذلك في تقرير مفصل عن نتائج زيارتهم الاستطلاعية للولايات المتحدة الاميركية في الفترة من ٢٠ تموز الى ٥ آب الماضيين. رفعوه الى رئيس مجلس الوزراء رفيق الحريري في ٢٤/٨/١٩٩٥.

وعرض رؤساء مجلس الخدمة المدنية الدكتور حسن شلق والمجلس التأديبي العام القاضي موريس خوام وهيئة التفتيش المركزي الشيخ فوزي حبيش في التقرير مراحل زيارتهم التي شملت سان انطونيو في تكساس وواشنطن والباني، وخلصوا الى الاقتراحات الآتية:

١. هناك فرصة سانحة لاحداث تغيير جذري في بنية الادارة اللبنانية انطلاقاً مما شاهدناه في ضرورة اعادة اختراع او هندسة او تحديث الادارة Reinventing or reengineering the Administrative machinery ويكفي لاثبات دواعي التنفيذ في الادارة اللبنانية، عامل التقادم من جهة، وعامل اعتراء هذه الادارة شوائب عدة ابرزها الازدواجية والشخصانية، وتدني مستوى شروط التعيين، وعدم تحديد المهمات في بعض الوحدات المنشأة.

٢. هناك ضرورة ماسة للتحديث الحالي حيث يقول الدكتور نيو كويست احد علماء الادارة الذين عملوا في الجامعة الاميركية في بيروت بانهم من هذه الزاوية بالذات ينطلق الاصلاح الفعلي، وقد تكون اولى ثمرات هذا الاصلاح احداث مكتب شبيه بالـ "OMB" Office of Management and Budget يتفرغ لاعداد الموازنة ادارة ادارة، وفصلاً فصلاً وبنداً بنداً، وفقرة فقرة، ويشبعها درساً وتمحيصاً ويلاحق تنفيذها، ليس من خلال رقابة خانقة وغير مجدية، اي ضبط النفقة ضمن الفقرات، بل رقابة مؤخرة (Performance accountability) تتناول انجاز المشاريع وكلفة انجازها ومستوى انجازها في ضوء النفقات الملحوظة لها.

٣. هناك ضرورة ماسة للتحديث الرقابي بصورة خاصة من خلال فهم دور الـ "GAO" مكتب المحاسبات العامة وفهم اعماله، وحدثة نوعية رقابته وفاعلية هذه الرقابة ومردودها ومكامن قوتها، والاستفادة من هذه التجربة الاميركية التي ربما كانت خاصة لتطوير جهاز ديوان المحاسبة عندنا في لبنان او لاحداث بديل آخر مماثل للـ "GAO". وهذا يستدعي عقد دورات تدريبية معجلة على اعمال هذه المؤسسة، وهذه الدورات قد تتم من خلال برنامج "AID".

وفي مجال التحديث الرقابي هناك ضرورة ماسة لاعادة قراءة دقيقة لدور اجهزة الرقابة في لبنان، فاما ان تلغى فعلاً وتعود تالياً الرقابة ذاتية خاصة بكل ادارة كما كانت عام ١٩٥٢، واما ان تدعم نهائياً فيتم دعمها قولاً وفعلاً. وهذا ايضاً يمكن ان يتم من خلال زيارات تدريبية معجلة يطلع عليها المتدربون على دور الـ "OPM" و "IG" و "Commission" و "Civil Service" فيديرالياً وضمن الولايات ويتقرر في ضوء هذه الدورات بأية حلول نأخذ.

وما يقال عن مجلس الخدمة المدنية وعن التفتيش المركزي، يقال عن بقية اجهزة الرقابة.

٤. التشديد على ان الرقابة الخارجية ان بقيت وان زالت ليست هي الاساس بل هي الرافد، وان الاساس هو الرقابة الذاتية لانها قادرة على معرفة ما لديها وعلى تقصي ذاتها بذاتها ولانها تحقق لا مركزية الرقابة المنشودة من بعض السياسيين وعلماء الادارة في لبنان.

وقد يأتي في طليعة تحقيق هذه الرقابة، وضع قانون «الاخلاق الوظيفية» على غرار ما

وعدم التزامها. وبتعبير مختصر هم يشكون من القبضة الحديدية لدولة القانون ونحن بالكاد خرجنا من دويلات اللاقانون والفلتان.

١٠- يغتنم الوفد هذه الفرصة ليؤكد الدور الفاعل لمركز الدراسات الاشتراعية بشخص رئيسه الدكتور بعقليني ومعاونه وما يمكن ان يقدمه من فوائد جلى سواء في عمليات التدريب ذاتها او استقدام الخبرات او حتى عقد لقاءات العمل (Seminar) او (Workshop) في لبنان او في بلد مجاور، هذه اللقاءات التي رحب بها جميع مسؤولي الاجهزة الذين التقيناهم (...).

شرحناه او ميثاق شرف، يدعم نظام الموظفين، هذا الميثاق المعمول به في بريطانيا.

٥- الاستفادة من التحديث التكنولوجي وخصوصاً المعلوماتي منه الذي حكينا عنه في اول لقاء في الباني، وهذا التحديث ضرورة ماسة وحاجة ملحة وقد يستوجب بعض التدريب في الخارج او استقدام خبراء من هناك الى الداخل.

٦- الاستفادة من التجربة الاميركية، وخصوصاً ولاية نيويورك، حول ما حكينا عنه من تجربة الصندوق المستقل للتقاعد واهميته وطرق تمويله وتوظيف امواله بأي ثمن لانها فعلاً تجربة نادرة في عالمنا العربي كله، ولانها جديرة فعلاً بالدرس وحتى الاقتداء بها، وهذا ايضاً يستوجب اطلاعاً ميدانياً ودراسة دقيقة لكل عملياته وطرق ادارته.

٧- المسارعة الى تبسيط اجراءات العمل واساليبه (Procedures) وازالة كل العوائق التي تواجه اداء الادارات او تؤخر هذا الانجاز على غرار ما استخلصناه من محاضرة Dr. Thompson في موضوع (صفحة ١٤ و ١٥ من هذا التقرير) لان هذا التبسيط وحده الكفيل بمكافحة التسبب او الحد منه وازالة امتعاض الناس من سوء هذا الاداء.

٨- الاستفادة مما عند جامعة نيويورك في الباني ومن تجربة مجلس الخدمة المدنية في ولاية نيويورك عن ادارة القوى البشرية ولا سيما منها حسن الانتقاء، والاعداد والتدريب، ونظام اخلاقيات الوظيفة العامة وعقلنة المحظورات في وجه الحقوق.

ويقتضي التركيز هنا بصورة خاصة على تجربة تصنيف الوظائف في هذه الولاية وعلى تجربة تقويم الاداء، ما لها وما عليها، لانهما موضوعات قد نكون في امس الحاجة اليهما. وقد يكون ايفاد اشخاص للاطلاع على هذين الموضوعين عن كثب وميدانياً او استقدام خبرات لهذه الغاية امرأ مهماً للغاية.

٩- اما الدراسات والمسامي والجهود التي يتركز عليها الاهتمام في اميركا حالياً فهي تخفيف قيود القوانين والانظمة المرعية لمصلحة المرونة (Flexibility) في مقابل الـ "Accountability" فانه يقتضي ان يؤخذ في الحسبان والاعتبار ان اميركا بلد يضيق درعاً من شدة الالتزام للقوانين وتعقيدات تطبيقها وما يعكسه ذلك على الاداء، اما نحن فاننا خارجون من ظروف حرب مدمرة كنا وما زلنا نشكو فيها من خرق القوانين وانتهاكها

المتوجبات على العاملين الحاليين لمدة سنة على اقساط شهرية متساوية مع اضافة فائدة ١٨ في المئة سنوياً على قيمتها.

غير ان مشروع القانون الذي اقرته الحكومة جاء لينسف اقتراح القانون الذي تقدم به عشرة نواب والقاضي بتطبيق القانون واحكام المادتين ١٠ و ١٢ من القانون ١٦١ على مستخدمي كل المؤسسات العامة وليس على المؤسسات الاستثمارية فقط كما نص مشروع قانون الحكومة.

واعتبر اقتراح القانون النيابي ان القانون ١٦١/٩٢ جاء خلواً من أية اشارة الى تطبيقه على مستخدمي المؤسسات العامة الامر الذي يتنافى مع مبدأ مساواة الموظفين امام القانون، وازاء الاعباء، اعتبر الاقتراح انه في حال بقي القانون ١٦١/٩٢ ساري المفعول لمصلحة موظفي الادارات العامة فإن ذلك سيؤدي الى حصول تفاوت كبير بين تعويض الصرف الذي يتقاضاه الموظفون في الادارة العامة وبين تعويض نهاية الخدمة الذي يتقاضاه الاجير في المؤسسة العامة.

في المقابل كانت وجهة نظر بعض اركان الحكومة واضحة في ان تطبيق احكام القانون ١٦١/٩٢ على مستخدمي المؤسسات العامة الخاضعة للمرسوم ٤٥١٧، سيكون مرهقاً للخزينة نظراً للاكلاف. في حين يرى بعض النواب ان هذه الكلفة لن تكون كبيرة.

المهم في الامر ان تأجيل بحث الموضوع في المجلس النيابي واعادة دراسة المشروع في ضوء مقترحات وزارة المالية واللجان النيابية بايجاد صيغة توافقية بين مشروع الحكومة واقتراح النواب العشرة.

تعدد المؤسسات

ولا بد ان يتطرق مشروع القانون الجديد الى كل ما يتعلق بأوضاع المؤسسات العامة الاستثمارية منها والادارية باعتبار انه، وخلافاً لأية تقديرات، سيأتي ليطبق مضاعفة تعويضات نهاية الخدمة على ما يزيد عن ٦٢ مؤسسة عامة موجودة حالياً تأسست الاولى منها وهي مصلحة مياه بيروت في العام ١٩٥١، وآخرها المؤسسة العامة لترتيب ضاحية بيروت الجنوبية المنشأة بموجب المرسوم ٦٩١٨ تاريخ ١٩٩٥/٦/٢٩.

ويلاحظ من سرد انشاء المؤسسات العامة في لبنان ان ١٢ مؤسسة عامة انشئت خلال فترة الحكومة الحالية بين بداية العام ١٩٩٢ تاريخ انشاء الصندوق المركزي للمهجرين وحتى ١٩٩٥/٦/٢٩ انشاء مؤسسة «اليسار» لترتيب وضع الضاحية الجنوبية.

ويلاحظ ان هذه المؤسسات العامة يبلغ عددها ٦٢ مؤسسة بينها ٢٦ مؤسسة عامة ادارية والباقي مؤسسات استثمارية.

واكثر هذه المؤسسات بل كلها انشئت بموجب مراسيم استناداً لأحكام المرسوم الرقم ٤٥١٧ القاضي بإمكانية انشاء المؤسسات العامة بموجب مراسيم تتخذ في مجلس الوزراء (المادة ٣ من المرسوم المذكور) مع الاشارة هنا الى ان النائب محمد عبد الحميد بيضون كان تقدم باقتراح قانون لإلغاء هذه المادة واستبدالها بنص يفرض انشاء المؤسسات العامة بقانون.

هذه النقطة بالذات كانت من بين الأبواب التي استخدمتها المعارضة لانتقاد خطوة انشاء المؤسسات العامة بمراسيم من قبل الحكومة الحالية (راجع اللائحة).

تعدد المستفيدين

لا شك ان التقديرات المالية الموضوعية من قبل النواب بموجب اقتراح القانون والقائلة بأن تطبيق احكام القانون ١٦١/٩٢ على المؤسسات العامة والمصالح المستقلة لن تزيد عن حوالي المليار ونصف المليار ليرة سنوياً لا تتوافق

ملحق رقم ٢

مقال عدنان الحاج في جريدة السفير

هل يؤدي تطبيق القانون ٩٢/١٦١ على المؤسسات العامة إلى فتح ملفاتها؟

٦٢ مؤسسة عامة في لبنان ٢٦ منها إدارية

و ٣٦ استثمارية تستخدم ٣٥٥٠٠ موظف

١٢ مؤسسة أنشئت في ولاية الحكومة الحالية ٩ منها استثمارية

يبدو ان تطبيق احكام القانون ١٦١ المتعلق (بنظام التقاعد والصرف من الخدمة) على مستخدمي المؤسسات العامة في ظل اختلاف نظم احتساب تعويضات نهاية الخدمة سيؤدي ولا شك الى فتح ملفات بعض المؤسسات العامة لا سيما الاستثمارية منها والتي يفترض ان تؤدي عائداً كبيرة للخزينة وهي ما تزال حتى اليوم مطارح هدر ومحسوبيات تنذر بإبعاد العديد من القطاعات عن المنافسة في مجالات الخدمات.

ولا بد من الاشارة هنا الى ان الجدل الذي حصل في الجلسة العامة للمجلس النيابي والذي أجل البحث في مشروع القانون الذي اقرته الحكومة والذي حدد اسس احتساب تعويضات نهاية الخدمة في المؤسسات العامة وحصراً بالاستثمارية فقط ومساواتها بتعويضات الموظفين في الادارات العامة، لجهة اعطاء شهر واحد كل سنة خدمة لغاية عشر سنوات وراتب شهرين عن كل سنة بالنسبة للسنوات العشرين اللاحقة حتى ٣٠ سنة. وحدد راتب ثلاثة اشهر لكل سنة خدمة بعد فترة ٣٠ سنة.

وقضى مشروع القانون بأن يقتطع من رواتب واجور العاملين في المؤسسات العامة الاستثمارية نصف الراتب او الاجر الاساسي العائد للشهر الاول من الخدمة.

ونسبة ٦ في المئة من الراتب او الاجر الاساسي شهرياً، والقسط الشهري الاول من كل زيادة تظراً على الراتب او الاجر الاساسي، ويحول المبلغ المقطوع الى احتياطي تعويض نهاية الخدمة الذي يخصص لتسديد تسويات تعويضات نهاية الخدمة للعاملين في المؤسسة الزامياً او اختيارياً لفرع نهاية الخدمة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ولتغطية تعويضات نهاية الخدمة لغير المنتسبين الى هذا الفرع.

وقضى مشروع القانون المقرر من الحكومة بان تحسب المستحقات المتوجبة على العاملين الحاليين في المؤسسة العامة من خدماتهم السابقة لتاريخ العمل بهذا القانون على اساس الراتب او الاجر الاساسي النافذ بتاريخ ١٢/٣١/١٩٩٤ وستوفى وتحول الى احتياطي تعويضات نهاية الخدمة مع اعطاء امكانية تقسيط

و الواقع لاعتبارات كثيرة:

١. ان عدد المستفيدين من هذه التعويضات الجديدة المضاعفة في المؤسسات العامة الادارية والاستثمارية
فوق الـ ٣٥ الفاً و ٥٠٠ مستخدم.

وفي حال اضافة العاملين في البلديات والبالغ عددهم حوالي ٢٠ الف فيصبح عدد المستفيدين من مفاعيل
احكام القانون اكثر من ٥٥ الف مستخدم.

وهذا الواقع يرفع عدد المستخدمين الذين يصفون تعويضات نهاية خدمتهم سنوياً من حوالي ١٦٠٠ مستخدم
حسب تقديرات انصار الاقتراح النيابي الى ما يزيد عن ٢٠٠٠ مستخدم حسب تقديرات معدلات الصرف من
الخدمة الحاصلة حالياً.

وتقدر الكلفة السنوية حسب تقديرات شمولية المؤسسات العامة بما يفوق الـ ٢٥ مليار ليرة سنوياً. باعتبار ان
المؤسسات العامة الادارية غير الاستثمارية تقوم اكلافها على عاتق الخزينة من حيث السلفات والتوجبات
وتسديد مبالغ التسوية.

تبقى ملاحظة لا بد منها وهي ان المؤسسات العامة والمصالح المستقلة التي وعدت بالافادة من مضاعفة
تعويضات نهاية الخدمة وهي خاضعة لاحكام قانون الضمان الاجتماعي ستفتح الباب امام احتماليين
أ. مطالبة اجراء ومستخدمي القطاع الخاص بمضاعفة التعويضات لخضوعها لنفس النظام.

ب. ايجاد سلسلة لاجراء ومستخدمي المؤسسات العامة والمصالح المستقلة للتمييز بين فئات القطاع الخاص
والمؤسسات العامة.

وهذا الامر سيؤدي حتماً الى فتح ملف كل المؤسسات العامة وتشريع اوضاعها وتمييزها لتحديد احجام
الاعباء بدقة أولاً ولتحويل المؤسسات الاستثمارية الى مؤسسات رابحة ثانياً.

انظر جدول انشاء المؤسسات العامة في لبنان:

انشاء المؤسسات العامة			
اسم المؤسسة		طبيعة أعمالها	
		ادارية	استثمار
تاريخه	رقمه	نوعه	مستند إنشائها
١٩٦٤/٧/١٠	١٦٨٧٨	قانون منقذ بمرسوم	١ مصلحة كهرباء لبنان
١٩٥٤/٨/١٤	—	قانون	٢ المصلحة الوطنية لنهر الليطاني
١٩٦١/٤/١٤	٦٤٧٩	قانون منقذ بمرسوم	٣ مصلحة سلك الحديد والنقل المشترك
١٩٥١/١/١١	—	قانون	٤ مصلحة مياه بيروت
١٩٥٦/٧/٢٠	—	قانون	٥ مصلحة مياه الباروك
١٩٥٩/٣/٢١	٨٩٠	مرسوم	٦ مصلحة مياه المازن
١٩٥٧/٢/٢	١٤٨٧٢	مرسوم	٧ مصلحة مياه كسروان والفتوح
١٩٥٧/٢/٢	١٤٨٧٣	مرسوم	٨ مصلحة مياه وكهرباء صور
١٩٥٨/٧/٢٩	١٨٠٣٣	مرسوم	٩ مصلحة مياه زحلة وجوارها
١٩٥٩/٥/٢٠	٢٢٠٢٢	مرسوم	١٠ مصلحة ري القاسية ورأس العين (١)
١٩٥٩/٥/٢٠	١٢٩٨	مرسوم	١١ مصلحة مياه صيدا
١٩٥٩/٦/١٨	١٣٠٨	مرسوم	١٢ مصلحة مياه عين الدبية
١٩٥٩/٦/١٠	١٤٥٩	مرسوم	١٣ مصلحة كهرباء جزين (٢)
١٩٥٥/٩/١٣	١٤٨٩	مرسوم	١٤ مصلحة مياه جبل عامل
١٩٥٩/٤/١	١٠٢٣١	مرسوم	١٥ مصلحة مياه طرابلس
١٩٥٩/٣/٢٥	٤٣	مرسوم اشتراعي	١٦ مصلحة استثمار مرفأ طرابلس
١٩٥٧/٨/٧	٤١	مرسوم اشتراعي	١٧ مكتب الفاكهة اللبنانية (٣)
١٩٦٢/٩/١٤	١٦٧٦٦	قانون منقذ بمرسوم	١٨ مصلحة الأبحاث العلمية الزراعية
١٩٦٧/١٢/٢٨	—	قانون	١٩ المجلس الوطني للبحوث العلمية
١٩٦٧/٦/٢	—	قانون	٢٠ مصلحة مياه نبع الطاسة
١٩٧٨/١/١٧	٧٠/٩	قانون	٢١ مجلس الجنوب
١٩٥٦/٢/١١	٨٣٢	مرسوم	٢٢ مؤسسة المحفوظات الوطنية
١٩٦٠/٥/٤	—	قانون	٢٣ مكتب الحريري
١٩٥٨/٨/١٣	—	قانون	٢٤ معرض الرئيس الشهيد رشيد كرامي في طرابلس
١٩٦٦/٩/٣	٢٠١٢٥	قانون منقذ بمرسوم	٢٥ مصلحة المدينة الرياضية
١٩٥٦/٦/١٤	—	قانون	٢٦ - مكتب الإنتاج الحيواني (٥)
١٩٥٣/٢/١٧	١٥٥	مرسوم اشتراعي	٢٧ مصلحة الإنعاش الاجتماعي (٥)
١٩٦١/٦/١٥	٢٤	مرسوم اشتراعي	٢٨ الجامعة اللبنانية
١٩٦٣/٢/٤	—	قانون	٢٩ مجلس تنفيذ المشاريع الانشائية
١٩٦٢/٧/٢٣	—	قانون	٣٠ مجلس تنفيذ المشاريع الكبرى لمدينة بيروت
١٩٩٥/٥/٢٦	—	قانون	٣١ مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية
١٩٩٥/٦/٢٩	٦٨١٤	مرسوم	٣٢ المؤسسة العامة للمشاريع الاستثمارية في حرم مطار بيروت
١٩٦٣/٧/١٠	٦٩١٨	مرسوم	٣٣ المؤسسة العامة لترتيب الضاحية الجنوبية (اليسار)
١٩٦٣/٨/١	١٣٣٣٥	قانون منقذ بمرسوم	٣٤ مكتب المشروع الأخضر
١٩٦٣/١٠/٢٩	١٣٥١٣	قانون منقذ بمرسوم	٣٥ مصرف لبنان
١٩٦٣/٩/٢٦	١٤٢٧٣	قانون منقذ بمرسوم	٣٦ تعاونية موظفي الدولة
١٩٧٢/١٢/٢٧	١٣٩٥٥	قانون منقذ بمرسوم	٣٧ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
١٩٧٧/٦/٢٧	٧٢/٢١	قانون	٣٨ هيئة اوجيرو
١٩٧٧/١/٣١	٨٠	مرسوم اشتراعي	٣٩ المؤسسة الوطنية للاستخدام
١٩٧٧/١/١٥	٥	مرسوم اشتراعي	٤٠ مجلس الامماء والاعمار
١٩٨١/٧/١٥	٣	قانون موازنة ١٩٨١	٤١ المؤسسة الوطنية لضمان الاستثمارات
١٩٨٧/١٢/١٠	١٨/١٤	مرسوم	٤٢ مصلحة مياه القبيات
١٩٨٩/١٠/١٢	٤٤١٩	مرسوم	٤٣ مصلحة مياه بعلبك - الهرمل
١٩٨٩/١٠/١٢	١١٠	مرسوم	٤٤ مصلحة مياه شمسين
١٩٧١/١٢/١٠	١١٠	قانون منقذ بمرسوم	٤٥ مصلحة مياه جبيل للشفة والري
١٩٧٨/١١/٢٥	٢٣٥٦	قانون منقذ بمرسوم	٤٦ المركز التربوي للبحوث والإنماء
١٩٧٩/١/١٧	١٥٣٦	قانون منقذ بمرسوم	٤٧ المؤسسة العامة لادارة المستشفيات العامة

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

انشاء المؤسسات العامة

اسم المؤسسة		طبيعة أعمالها		مستند إنشائها	
		ادارية	استثمارية	رقمه	تاريخه
٤٨	هيئة انشاء وإدارة مراكز التجمع الصناعي	×	×	١٦٦٠	١٩٧٩/١/١٧
٤٩	المكتب الوطني للأدوية	×	×	٨٣/٥	١٩٨٣/١/٥
٥٠	مركز سلامة للطيران المدني	×	×	١٣٦٧٧	١٩٦٣/٢/٢٣
٥١	المؤسسة الوطنية لضمان الودائع	×	×	٦٧/٢٨	١٩٦٧/٥/٩
٥٢	الصندوق المستقل للإسكان	×	×	٨٠/٦	١٩٨٠/٥/١٧
٥٣	مصلحة مياه البترون للشقة والري	×	×	٥١١٣	١٩٩٤/٤/٢٧
٥٤	مصلحة مياه الكورة للشقة	×	×	٥١١٤	١٩٩٤/٤/٢٧
٥٥	مصلحة مياه عكار للشقة، الري	×	×	٥١١٦	١٩٩٤/٤/٢٧
٥٦	مصلحة استثمار مرفأ صيدا	×	×	٥٦٥٧	١٩٩٤/٩/١٥
٥٧	المؤسسة العامة للأسواق الشعبية وحماية المستهلك	×	×	٥٧٣٥	١٩٩٤/٩/٢٩
٥٨	مصلحة استثمار مرفأ صور	×	×	٥٧٥٩	١٩٩٤/١٠/٤
٥٩	المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات	×	×	٥٧٧٨	١٩٩٤/١٠/١١
٦٠	مصلحة مياه بشري للشقة والري	×	×	٥٧٩٢	١٩٩٤/١٠/١٢
٦١	مصلحة مياه زغرنا وقضائها للشقة والري	×	×	٦٣٢٣	١٩٩٥/١/٣١
٦٢	الصندوق المركزي للمهجريين	×	×	١٩٣	١٩٩٣/١/٤

(*)

- ١- دمجت بالمصلحة الوطنية لنهر الليطاني عام ١٩٧٤.
- ٢- ألغيت بقانون إنشاء مصلحة كهرباء لبنان عام ١٩٦٤.
- ٣- دمج بوزارة الزراعة عام ١٩٨٣.
- ٤- دمج بوزارة الزراعة عام ١٩٨٣.
- ٥- دمجت بوزارة الصحة عام ١٩٨٣ ثم أصبحت وزارة الشؤون الاجتماعية عام ١٩٩٣.

محاضرة د. سمير طنوس

مداخلة الاستاذ رفيق البركس

اود ان اشكر اولاً حضرة المحاضر على هذه المعلومات القيمة التي وضعها في متناول هذه المجموعة من قادة الادارة.

وآمل ان تكون المناقشات على مستوى هذه المحاضرة واسمح لنفسني اولاً بان ابدى بعض الملاحظات حول الموضوع.

توضيحاً لما تفضل به حضرة الدكتور حول موضوع الخصخصة والرجعة او الردة التي حصلت في الادارة العامة وحول كيفية الاستخدام في المرحلة الراهنة من قبل الادارات على اختلافها ولنقل من قبل السلطة بصورة عامة، لا بد ان نلاحظ ان موضوع الخصخصة برز بصورة ظاهرة ليس فقط في لبنان بل في دول عديدة من العالم على اثر سقوط الانظمة الاشتراكية. فارتفع صوت انصار الخصخصة والمطالبين باعتمادها بشكل لافت وواضح حتى انه بدا كالوحش المخيف. اما مبررات هذه الظاهرة فيمكن ردها الى ما كان سائداً في دول المنظومة الاشتراكية حيث كانت الدولة تتدخل في مختلف نواحي الحياة والقطاعات الاقتصادية، تتدخل في الخبز والغذاء والدواء. في الصناعة في التجارة الخارجية والداخلية وكانت الردة امراً طبيعياً ومبرراً. بالنظر الى سلبيات ذلك التدخل.

الا ان الوضع في لبنان يختلف كثيراً، لذلك انا استغرب هذه الهجمة من قبل انصار الخصخصة على الادارات والمؤسسات العامة. كما استغرب موقف السياسيين الداعم لهذه الهجمة، وكأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين السياسة والاقتصاد.

وقد اشار الدكتور المحاضر الى فكرة الارتباط بين الانظمة الادارية والنظام السياسي.

وفي اعتقادي ان ما نشهده في لبنان انما هو ناتج عن السياسة التي تنتهجها السلطة ومدى تأثرها وتكيفها مع التوجيهات او التوصيات التي تتلقاها من الخارج لا سيما المؤسسات والمنظمات الدولية. وقد اشار حضرة المحاضر الى البنك الدولي الذي يتولى التسويق لموضوع الخصخصة سيما في الدول التي يدعمها ويساعدها تقنياً او مادياً. ومع ذلك فان موضوع الخصخصة مطروح في لبنان على الرغم من النظام الاقتصادي الحر واقتصار دور القطاع العام على بعض الخدمات الحياتية الضرورية والهامة.

فالصناعة حرة وكذلك التجارة والزراعة والخدمات الخ... ولا يبقى للقطاع العام سوى بعض النشاطات الاستثمارية المتعلقة ببعض الخدمات كالماء والكهرباء والهاتف. وهذه في رأيي لا يجوز ان تترك لحرية الاقتصاد صناعاتاً كان ام تجارياً لان الهدف الاساسي للمنتج في القطاع الخاص هو تحقيق الربح، وبصرف النظر عن اي مكسب اجتماعي آخر. وهذا يتعارض مع المفهوم الحديث للدولة والسياسة التي يجب ان تنتهجها والتي تجمع عليها المنظمات الدولية والتي تقضي برعاية المواطن لا استثماره.

فعليه نرى ان من واجب الادارات والمؤسسات العامة، ونحن منها، الوقوف في وجه تلك الهجمة التخصصية اذا جاز التعبير وخاصة في المؤسسات التي تتولى ادارة المرافق العامة المختصة بتأمين الخدمات الاساسية.

وعلينا ان نسعى الى تطوير هذه المؤسسات وتحديثها لا الى تهديم بنيتها الاساسية تمهيداً لتسليمها للقطاع الخاص، ومن هنا كانت الهجمة شرسة لان اوضاع تلك المؤسسات او الادارات مهترئة وهذا ناتج بطبيعة الحال وبصورة خاصة عن الحرب.

ولقد كانت لي تجربة في هذا المجال اذ اشتركت في واحدة من اللجان التي كلفت معالجة موضوع الخصخصة في بعض المؤسسات. وقد لاحظت مدى تلك الهجمة حيث كان مندوبو البنك الدولي يحاولون الترويج للخصخصة بشتى الوسائل حتى انهم في خلال المناقشات حاولوا تبسيط الامور حيث ذهبوا الى القول:

لا نطلب منكم سوى ان تحولوا هذه المؤسسات الى شركات عامة مساهمة حتى ولو كانت جميع اسهمها مملوكة من الدولة وهذا الوضع القانوني غريب عن التشريع اللبناني. الا ان الغاية منه لا بد ان تكون واضحة ومعلومة وهي تملك الاسهم في مرحلة لاحقة.

من هنا اؤكد على دورنا كاداريين ان نقف في وجه هذه المحاولات ودون ان نكون سلبيين بحيث نكتفي بالمعارضة بل علينا ان نسعى لطرح حلول بديلة لتصحيح الاوضاع في تلك المؤسسات بدءاً بتأمين الاستخدام السليم فيها لنوفر العنصر البشري الفعال الذي يبقى الاعم في الادارة، وبالعامل على نجاح تلك المؤسسات وهو مشروع اهم من كل الآلات ومن كل التكنولوجيا، وهو الذي يجب ان نركز عليه في موضوعنا اليوم.

وهنا انتقل الى طرح فكرة ثانية وهي موضوع اعادة النظر في اساس الاستخدام سواء كان ذلك في الادارات او المؤسسات العامة التي تتولى ادارة تلك المرافق العامة الحيوية.

واتساءل امام الاستاذ اسعد ضوميط وهو من نعرف موقعه في الخدمة المدنية وامامكم وانتم من قادة الادارة. اما آن الأوان لنعيد النظر في اساس وشروط الاستخدام في الادارات العامة، لنحدد اساساً وشروطاً جديدة للمباريات تتلائم مع تطور العصر ومع مستلزمات القرن الحادي والعشرين؟

انا اعتقد انه آن الأوان لان تستبدل الانظمة المعمول بها في المباريات بانظمة متطورة تتوافق مع مقتضيات التطور في المؤسسات والادارات العامة.

وشكراً.

المحاضرة الثالثة

الوظيفة العامة
وآفاق القرن الواحد والعشرين

المحاضر

الدكتور بشير البيلاوي

كلمة مدير الندوة الاستاذ محمد علي ناصر

في تقديم الدكتور بشير البيلاي

الوظيفة العامة بشؤونها وشجونها كانت وما تزال الشغل الشاغل على المستويين الحكومي والشعبي لارتباطها بهما بشكل عضوي ووثيق. نظراً لأن العاملين في القطاع العام مولجون بتنفيذ المخططات والبرامج التي تضعها الحكومة تنفيذاً لسياساتها العامة. هذا على المستوى الحكومي.

اما على المستوى الشعبي، فان هذا الارتباط يتجسد في تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية حاجاتهم وفي العلاقة الحكيمة بين الدولة والمواطن.

ومن الطبيعي، ان التغييرات التي قد تحصل في المعطيات الداخلية والخارجية في الدولة - اية دولة - من شأنها ان تنعكس مباشرة على برنامج عمل السلطة، وتستدعي بالتالي تبديلاً سلوكياً في الوضع القائم على مختلف الاصعدة.

وطالما ان حياة الشعوب مستمرة في مسيرتها، فهذا يعني بلا ريب اقتراض التجديد كلما اقتضى الامر ذلك.

وعلى هذا الأساس، فنحن نواجه وضعاً يستدعي اتخاذ مواقف مصيرية لأن تصورات المرحلة المقبلة للوظيفة العامة وكيف يجب ان تكون، هي من الاهمية بمكان، بحيث اصبحت تستقطب الانظار على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر.

لقد خبرنا جميعاً الوظيفة العامة وقضينا فيها عقوداً من السنين اتاحت لنا معارف

وخبيرات لا يستهان بها. فهل ما زالت هذه الوظيفة باجهزتها واوزاعها الحالية تصلح
لمرحلة ما بعد القرن العشرين؟

ايها السيدات والسادة:

الدكتور بشير البيلاني، احد كبار الخبراء في شؤون الوظيفة العامة يتحدث الينا في
محاضرته:

«الوظيفة العامة وآفاق القرن الواحد والعشرين»

كلمة الدكتور بشير البيلاني

الوظيفة العامة وآفاق القرن الواحد والعشرين

القرن الواحد والعشرون على الابواب، ولسان حاله يقول: طوبى لمن وعى قدومي واعد
نفسه لما الايام حُبلى به من احداث وتطورات وتغييرات، والويل كل الويل لمن سيتخلف او
يتأخر عن الركب.

الايام حُبلى بتطورات واحداث وتغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية، عالمية
واقليمية وداخلية بدأ وهجها ينجلي، وبامكانات علمية وعملية متدافعة ومتزايدة وفاتحة
الافاق الفسيحة لرواد اختصار الزمن.

ففي مجال السياسة العالمية وبعد تفكك الاتحاد السوفياتي والاتحاد اليوغوسلافي
والاتحاد التشيكوسلوفاكي، سارعت الولايات المتحدة الاميركية لاستغلال الظروف
والعمل على فرض هيمنتها على العالم وفق مفاهيم: كحقوق الانسان، وحق تقرير المصير،
والعدل، وغيرها، تختلف تبعاً لمصالحها، ومن تلك المصالح ما تحاول ان تفرضه على بلدان
الشرق الاوسط من سلام تكون الكلمة الاولى فيه لاسرائيل سياسياً واقتصادياً
واجتماعياً.

وكان من الطبيعي ان تكون للدول الاوروبية ردة فعل ازاء محاولات السيطرة الاميركية
تمثلت بتعزيز افكار الوحدة بين تلك الدول بدءاً بالوحدة الاقتصادية وتمهيداً لوحدة
سياسية تأمينا لتعاونها ولاثبات وجودها، ومحاولة لاملاء الفراغ الذي نتج عن تفكك
الاتحاد السوفياتي.

ومن الطبيعي ايضاً ان يستتبع ويرافق هذه التطورات السياسية تطورات وتغييرات

اقتصادية واجتماعية يتجلى اهمها في تزايد عدد سكان العالم وتزايد احتياجاتهم وما يترتب على هذا التزايد من مشاكل اجتماعية واقتصادية وبيئية.

لكل هذه الاحداث والتغيرات والتطورات الحاصلة والمحتملة، اصدائها وتأثيراتها في لبنان على مختلف الاصعدة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية... والى هذه الاصداء والتأثيرات يجب ان يضاف ما يمكن ان يتولد نتيجة اوضاع المجتمع اللبناني الخاصة، وما تنذر به الطبيعة من احداث.

والسؤال الذي يفرض نفسه هنا بالنسبة للبنان، هو هل ان لبنان الذي يبدو انه الى حد ما واع لما يفرضه المستقبل من استعداد، قادر على مجابهة التحديات ومواكبة ركب التقدم؟

تفرض مثل هذه المجابهة اتخاذ القرارات اللازمة من قبل السلطة السياسية في الدولة، وان تكون هذه السلطة مؤهلة لاتخاذ مثل تلك القرارات. وفي سبيل الوصول الى صلب موضوعنا عن: الوظيفة العامة وآفاق القرن الواحد والعشرين، ومع كثير من الامل والتفاؤل يمكن ان نعتبر ان السياسيين في لبنان واعين لمسؤولياتهم وانهم سيتخذون القرارات اللازمة وسيؤمنون تنفيذها اذا ما توافر لهم من جهة من يعد الدراسات ويضع التخطيطات، ومن جهة ثانية من ينفذ تلك القرارات اي ان الدولة بحاجة من اجل هاتين المهمتين لاجهزة الوظيفة العامة، هذه الاجهزة التي تتألف من موظفين ووسائل عمل ونصوص قانونية وتنظيمية. فهل هذه الاجهزة مؤهلة للقيام على الوجه اللازم بما هو مطلوب منها؟ وما هو مطلوب منها كثير وهام ويتناول مواضيع عدة، من اهمها:

- اعداد اللبناني ليصبح مواطناً ملتزماً بكل ما يفرضه عليه صفته هذه، وتوعيته للتطورات المستقبلية لان نجاح لاية خطوة تفرضها المصلحة العامة دون ان يسهم فيها المواطن بايمان.

- الاستمرار في عملية الاعمار بعد توضيح ورسم كل خطوطها.

- العمل على انتهاج سياسة انمائية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاقليمية المحتملة بعد تحقيق السلم في المنطقة.

- الاستعداد لمقتضيات السلم المحتمل والتطبيع مع اسرائيل في اطار تنظيم مقترح

للشرق الاوسط، وتأثيراته المتوقعة على مختلف قطاعات الانتاج والخدمات في لبنان.

- تسهيل تلبية حاجات المواطنين في اطار لا مركزية ادارية.

- الاخذ بطرق العمل الحديثة من مكنته ووسائل اتصال واعلام...

- التنظيم لاستدراك الكوارث الى اخر ما هنالك من مهام محتملة.

وللجواب على السؤال المطروح لجهة ما اذا كانت الوظيفة العامة في لبنان مؤهلة للقيام بهذه المهام يجب تفريعه الى الاسئلة الثلاثة التالية: هل لدى الوظيفة العامة في لبنان الموظفين المؤهلين للقيام بواجباتهم عملياً واخلاقياً، وهل بمتناولهم وسائل العمل الحديثة، وهل تتوافر لهم اطر العمل القانونية والتنظيمية التي من شأنها تحقيق النتيجة المتوخاة؟ الجواب على كل هذه الاسئلة مع الاسف بالنفي. فالمواطن يشكو والدولة بالذات تشكو!

في بحث للصحافي السيد عصام عازوري^(١) القى في ندوة البناء الديمقراطي التي عقدتها المؤسسة اللبنانية للسلم الاهلي الدائم بين ٢٤ و ٢٦ حزيران ١٩٩٤ يقول: «واليوم ما زالت اداراتنا العامة تعاني من سوء الاداء على الرغم من بدعة التطهير التي حصدت حفنة من الموظفين وابقت عدداً لا بأس به من المرتشين الذين رفعوا اسعارهم بحجة ازدياد الطلب وتقلص العرض. فالمواطن اللبناني لا يستطيع بمفرده الحصول على حقوقه في ادارات الدولة اللبنانية». ثم يتابع السيد عازوري بحثه باعطاء امثلة عن بعض الادارات العامة التي لا يمكن انجاز معاملتها لديها دون اضطرار المواطن حسب قوله: «الى وضع يده في جيبه حتى لا ينقضى يومه من دون نتيجة...»^(٢).

وفي بحث آخر في ذات الندوة يعدد المحامي الاستاذ توفيق رشيد الهندي اهم المشاكل التي تعاني منها الادارات العامة في لبنان على الوجه التالي^(٣):

- اتساع الهوة بين الادارة وحاجات المواطنين.

- ضعف روح الخدمة المدنية لدى قسم من الموظفين.

- تفشي الرشوة في الادارة.

- فقدان التعاون والتنسيق بين الوحدات الادارية.

- تكدر وتبعثر التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة.

(١) صحافي في نهار الشباب.

(٢) منشورات المؤسسة اللبنانية للسلم الاهلي الدائم رقم ٣ ص ٢٥١.

(٣) ذات المرجع صفحة ٢٤٣.

- القوى المعاكسة في الادارة والسياسة والمجتمع التي تعمل على عرقلة كل تحرك اصلاحي.

- النقص الحاصل في عدد الموظفين وانخفاض المستوى التعليمي والكفاءات لديهم.

- جمود القوانين والانظمة وعدم ملاءمتها للمرحلة الحالية في اعادة البناء والاعمار وخاصة فيما يتعلق بأجهزة الرقابة على البلديات.

- ضعف الامكانيات المادية.

وفي مكان آخر من البحث يشير الاستاذ الهندي الى سبب اخر من اسباب عجز الادارة هو الروتين الاداري.

هذان نموذجان عن شكاوى المواطنين الصارخة من اوضاع الادارة ولكن شكاوى الدولة بالذات لا تقل عنها، بدليل اضطرار عدد كبير من الوزراء للاستعانة بخبراء ومستشارين لتأمين القيام بالحد الأدنى من مسؤولياتهم.

كل هذا لا يعني انه ليس بين الموظفين العاملين من هم مثاليون كفاءةً واخلاصاً واستقامة، ولكن هؤلاء اصبحوا قلة كالنقد النادر.

ومهما يكن من امر فان ما يكشف عنه تشخيص الامراض التي تعاني منها الوظيفة العامة حالياً في لبنان، والتي هي موضوع شكاوى المواطنين والدولة لا يترك مجالاً لاي امل بأهلية الوظيفة العامة للقيام بمتطلبات القرن الواحد والعشرين التي عددها بل حتى للخروج من عجزها الحالي عن القيام بمهامها التقليدية. ومداواة هذا الواقع تطرح موضوعين:

- اسباب هذا الواقع المؤلم والمشين.

- امكانيات ووسائل الخروج منه لوضع افضل.

البحث الاول: اسباب عيوب الوظيفة العامة حالياً:

يمكن جمع عوارض امراض الوظيفة العامة حالياً حول ثلاثة عناوين:

- ما يتعلق منها بالموظف.

- ما يتعلق منها بطرق العمل والوسائل المستعملة.

- ما يتعلق منها باطر العمل القانونية والتنظيمية المعتمدة.

آ- عوارض الوظيفة العامة المتعلقة بالموظف: تدور الشكاوى المنسوبة لاغلب الموظفين حول:

- عدم الكفاءة العلمية والعملية بالمهام الموكولة اليهم.

- تفشي الرشوة بينهم.

- ضعف روح الخدمة العامة لديهم.

ويمكن اجمال اسباب هذه العيوب بالامور التالية:

١- ان غالبية الموظفين هي من غالبية افراد الشعب اللبناني الذين تحتكم الانانية بتصرفاتهم.

٢- عدم صحة طرق اختيار واعداد الموظفين.

٣- عدم كفاءة الموظف العلمية والعملية للقيام بالمهام الموكولة اليه.

٤- تخلف الادارة عن مواكبة تطور طرق ووسائل العمل.

٥- تخلف اطر العمل القانونية والتنظيمية عن مواكبة ركب التطور ونوضح فيما يلي هذه الاسباب.

اولاً: قلنا ان غالبية الموظفين هي من غالبية افراد الشعب اللبناني الذين تحتكم الانانية بتصرفاتهم. قديماً قيل: كما تكونوا يولى عليكم والصحيح بالنسبة لنا هو: كما تكونوا يولى على مصالحكم. وأنانية غالب اللبنانيين ليست بحاجة لاي دليل، فهي معروفة من الجميع وقد عالج موضوعها عدد كبير من الباحثين امثال الاب لوبريه رئيس بعثة ارفد التي وضعت في اواخر الخمسينيات اسس الاصلاح الاداري ورينه حبشي وموريس الجميل، وحسب هؤلاء تسلط الانانية على تصرفات غالب اللبنانيين يعود الى اسباب تاريخية وجيو سياسية تتعلق بتكوين الشعب اللبناني، ولعل اصدق تحليل لكيفية تسلطها على تصرفات غالبية اللبنانيين، التحليل الذي اوضحه الفيلسوف رينه حبشي بقوله^(١): ان تصرفات الانسان، اي انسان، تحصل نتيجة تدافع وتفاعل واحياناً تصارع او تصادم واحياناً اخرى تصافر ثلاثة انواع من الطاقات الوجدانية هي: الطاقات الغريزية والطاقات العقلانية

(١) منشورات الندوة اللبنانية (ميشال اسمر) السنة ٢١ العدد ٥ سنة ١٩٦٧ ص ١١ وما يليها. (باللغة الفرنسية).

والطاقات الايمانية، وان تصرفات الانسان تأتي متناسقة وخيرة عندما تخضع الطاقات الغريزية والطاقات الايمانية للطاقات العقلانية او تنشط مؤيدة وداعمة لها. وانها تأتي فوضوية وهدامة ولاجمة لكل تقدم عندما تتحكم الطاقات الغريزية بالطاقات العقلانية او بالطاقات الايمانية او تتغلب عليهما، لان طغيان الطاقات الغريزية على الطاقات العقلانية من شأنه ان يجعل العقل مسخراً لتحقيق الميول الغريزية، وان يحجب عن المصاب به كل ما يتجاوز ذاته، وان يحصر تصرفاته في نطاق المصالح الخاصة. ولان طغيان الطاقات الغريزية على الطاقات الايمانية يؤدي بهذه الاخيرة الى حضيض التعصب الاعمى، وابعث تصرفات الانسان تلك التي تأتي نتيجة طغيان الطاقات الغريزية متضافرة مع الطاقات الايمانية بوجهها التعصبي الاعمى على الطاقات العقلانية، اذ ان تضافر الانانية مع التعصب الاعمى يؤدي الى نوع من الانانية الجماعية سبب الكثير من الحروب الاهلية والحروب الدولية.

وبعد استعراض بعض تصرفات العدد الكبير من افراد الشعب اللبناني يخلص رينه حبشي للتأكيد بانها نتيجة تحكم الطاقات الغريزية بالطاقات العقلانية وحتى بالطاقات الايمانية. ويعتبر الباحثون: ميشال شيحا وموريس الجميل ورينه حبشي ذاته ان هذا الواقع هو حصيلة ما غرسته الايام عبر التاريخ والجغرافيا. ومن المفيد ان لا ننسى ان سكان لبنان الاصليين اشتهروا بمركنتيلتهم التي يقول منتسكيو⁽¹⁾ في المصابين بها: «انهم يعتقدون ان كل شيء يُشترى بالمال بما في ذلك القيم الانسانية والاخلاقية».

هذا هو واقع تصرفات غالبية الشعب اللبناني، فلا غرابة اذا كانت سيرة عدد كبير من الموظفين. الذين هم من هذا الشعب. ما نعرف وما نشكو منه.

ثانياً: قلنا ان من جملة اسباب امراض الوظيفة العامة المتعلقة بالوظف، عدم صحة طرق اختيار واعداد الموظفين.

اختيار الموظفين يجري غالباً وكما هو معروف استناداً الى شهادات ومباريات او امتحانات، وكلها مركزة على ما لدى المرشح للوظيفة العامة من علوم ومعلومات في حين ان الوظيفة العامة بحاجة لاكثر من معرفة بعض العلوم والمعلومات، بحاجة لموظف لديه المناعة

(1) L'esprit Des Lois, Livre Vingrième Chap. II

الاخلاقية والضمير المسلكي الذي يمنعه من ان يحول مكتبه الى دكان يبيع فيه كرامته وضميره والمصلحة العامة، الوظيفة العامة بحاجة قبل اي شيء آخر لموظف لا يعتبر ضالة راتبه مبرراً لبيع ضميره وكرامته، بحاجة لموظف يتذكر دائماً ان ما من احد اجبره على الدخول في الوظيفة العامة التي هي بالدرجة الاولى خدمة عامة غير الزامية، يتطلبها الوطن من القادرين على التطوع فيها والقائمين بالعيش الكريم بعيداً عن البذخ والثراء اللذين يمكن ان يجدهما من كان همه وغرضه، في العمل بالقطاع الخاص حيث له الحق باجر. وليس براتب. بأجر يعادل ما يوفره عمله لرب العمل من ربح. الوظيفة العامة بحاجة لموظف شعاره: «تجوع الحرّة ولا تأكل بثدييها». كل هذه الصفات التي تتطلبها الوظيفة العامة، لا يمكن ان تنبئ عن توافرها في المرشح للوظيفة العامة الشهادات ونتائج المباريات والامتحانات التي لا تدل في اكثر الاحيان الا عن ان المرشح لديه ذاكرة قوية خزنت تلك العلوم والمعلومات دون ان يتمثلها عقله ويحولها الى ثقافة تُرشد سلوكه، ومثله في ذلك حسب القول المأثور: كالحمار يحمل اسفاراً.

ثالثاً: من جملة العيوب المنسوبة لعدد غير قليل من الموظفين: عدم الكفاءة العلمية والعملية للقيام بالمهام الموكولة اليهم. وعدم الكفاءة هذا يتجلى في تهرب الموظف في كثير من الحالات من القيام بالمهمة الداخلة في اختصاصه وذلك باللجوء الى تحويل المعاملة لجهة او اكثر طلباً لابداء الرأي او حسب التعابير المستعملة للتوجيه او لاجراء المقتضى... كما يتجلى عدم الكفاءة بجهل الموظف في كثير من الاحيان بموضوع المعاملات التي تخرج في مسارها عن الروتين الاداري وما تستلزمه من مستندات ومواقف وقرارات، وفي عدم اهليته للرجوع للنصوص القانونية والتنظيمية التي تتعلق بموضوع المعاملة. والمسؤول عن كل ذلك طبعاً طرق الاختيار المعتمدة ولكن ايضاً طرق الاعداد والتدريب المتبعة. فكل الموظفين المعدين لوظائف الفئة الثالثة في مختلف الادارات العامة. على ما اعلم. يتلقون ذات الدروس في حين ان من سيلحق بوزارة الزراعة مثلاً. وياً كانت الوظيفة التي سيتولاها. بحاجة لمعلومات ومفاهيم وطرق عمل تختلف عن تلك التي يحتاج اليها الذي سيلحق بدوائر وزارة الاشغال العامة او وزارة التربية الوطنية او وزارة الاقتصاد الوطني او الصناعة او غيرها...

ثم ان المواد التي تدرس نادراً ما خرجت عما سبق لحامل الشهادة ان تلقاه لنيل تلك الشهادة في حين ان اعداد الموظفين يجب ان يتوجه بالدرجة الاولى الى الناحية العملية

والتطبيقية، فيدرّب على كيفية معالجة مواضيع المعاملات التي يكفّ بانجازها بدءاً من تفهمها وتحديد النقاط التي تحتاج الى التوضيح ومن ثم كيفية وطرق الوصول الى النتيجة القانونية. كما يجب ان يشمل التدريب الناحية المسلكية التي تهدي الموظف لافضل الطرق في التعامل مع مرؤوسيه ورؤسائه ومع اصحاب المعاملات، وبصورة خاصة كيف يمكن ان يعمل مع مرؤوسيه ورؤسائه ومع اصحاب المعاملات، وبصورة خاصة كيف يمكن ان يعمل مع مرؤوسيه كفريق عمل مترابط. ويدخل في الاعداد المسلكي تنبيه الموظف لواجبه في تنمية ثقافته باستمرار عن طريق المطالعة والسفر وارتياح المؤتمرات والندوات.

رابعاً : من العيوب التي عدناها والتي تتسم بها الوظيفة العامة التخلف عن مواكبة تطور طرق ووسائل العمل. ويرتبط هذا الموضوع بهيكلية الادارة وبامكنة العمل والتجهيزات المختلفة الموضوعة تحت تصرف الموظف او الموظفين المكلفين بالنظر في معاملة من المعاملات، وبمدى اعتماد اللاحصرية او اللامركزية الادارية.

ففيما يتعلق بهيكلية الوظيفة العامة في لبنان فانها تتمثل بمثلث تبعد قمته عن قاعدته ويفصل بينهما عدة درجات، ومن شأن هذه الهيكلية تعقيد سير المعاملات لوجوب مرورها في كثير من الحالات بكل تلك الدرجات.

وفيما يتعلق بامكنة العمل فنادرأ ما نجد لها معدة بالشكل الذي يتلاءم مع مستلزمات خدمة المواطنين لجهة تجهيزها ولجهة ترابطها بالنسبة لمراحل سير المعاملات. ففي كثير من الاحيان على المواطن صاحب المعاملة ان ينتقل بمعاملته من بناء الى بناء بعيد عنه مسافات طويلة، وقلما يجد صاحب المعاملة الارشادات التي تهديه الى الموظف المختص او الى المراحل التي يجب ان تمر بها المعاملة او الى المستندات التي يجب ان ترفق بها. والى كل ذلك قلما نجد في بعض الادارات كل التجهيزات اللازمة لتسهيل عمل المواطنين والموظفين.

خامساً : نصل لموضوع تخلف اطر العمل القانونية والتنظيمية عن مواكبة ركب التطور. يتعلق هذا الموضوع بالنصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم عمل الادارات العامة والتي على الموظف ان يتقيد بها في القيام بالمهام الموكولة اليه. ومشكلة هذه النصوص انها لم تتطور تبعاً لمستلزمات التطور العلمي والتقني ومعطيات المصلحة العامة وحقوق وواجبات المواطن. وبالرغم من وعي المسؤولين لهذا الموضوع وتأليف اكثر من هيئة او لجنة لتحديث وتنسيق القوانين فاننا لا نزال بعيدين عن الوصول الى النتيجة المتوخاة، بالنسبة لما يتعلق

منها بالادارات العامة. لا بل ان التفتيت غير المدروس لبعض الادارات في سبيل انشاء وزارات جديدة ادى الى تعقيد سير المعاملات والى احلال تضارب الصلاحيات عوضاً عن التنسيق بين المراجع ذات العلاقة بمواضيع مترابطة ومتلازمة...

البحث الثاني : امكانيات ووسائل الخروج من الوضع الحالي لوضع افضل

كل مظاهر عجز الوظيفة العامة عن اداء المهام المطلوبة منها حملت الدولة على اقرار اللجوء لعملية اصلاح اداري شاملة وعهدت بدرس وسائلها لجهاز خاص بدأ العمل منذ سنوات. ولكن امام بطء ظهور النتائج والحاحية الحاجات لتأمين الخدمات التي ينتظرها المواطن بفارغ الصبر، وجدت الدولة نفسها مضطرة للجوء الى القطاع الخاص لتأدية تلك الخدمات التي هي في الاساس من مهامها الاساسية. غير ان هذا الحل لا يمكن ان يعتمد في كل مجالات الوظيفة العامة ولتأدية كل الوظائف المطلوبة منها، يضاف الى ذلك ان اللجوء الى القطاع الخاص يمكن ان لا يكون الحل الامثل على المدى البعيد. لذا كان السؤال الذي يطرح نفسه، وهو سؤال مزدوج الاهداف: كيف يمكن الخروج من وضع العجز الحالي المتفاقم ومن ثم للحاق بركب القرن الواحد والعشرين؟

التشخيص الذي عرضنا نتائجه اعلاه للوضع الحالي للوظيفة العامة في لبنان اظهر انها في ازمة وتعاني من عدة امراض لا شك في ان لكل منها دواء يمكن ان يؤدي للشفاء اذا اعتمد حسب الاصول.

ففيما يتعلق بما نشكو منه في الموظف اللبناني فقد قلنا مع العلماء الباحثين انه على صورة الشعب اللبناني الذي قلما تصرفت غالبيته بما يتفق مع مقتضيات المواطنة الحقة، ولذا كان اول ما يجب التفكير فيه والتوجه نحوه العمل على «صنع المواطن» كما يقول موريس الجميل، الامر في حال نجاحه سيوفر للوظيفة العامة العدد الاكبر من العناصر الصالحة.

وتقوم عملية «صنع المواطن» هذه استناداً لتحليل رينه حبشي الذي استعرضناه على تقوية الطاقات العقلانية لدى المواطن عن طريق التربية والتثقيف اللذين يجب ان يبدأ بهما من حضان الام التي يقول فيها الشاعر:

الام مدرسة ان اعدتها
اعدت شعباً طيب الاعراق

وان يتابعها في المدرسة والجامعة والمجتمع. فاذا ما قويت الطاقات العقلانية الراشدة تمكنت من ضبط الطاقات الغريزية والطاقات الایمانية واستخدمتهما لمصلحة الوطن.

ولكن ولما كانت عملية من هذا النوع لا يمكن ان تؤتي اؤكلها الا بعد اجيال فقد تحتم. مع متابعة السير بعملية «صنع المواطن» البحث عن وسائل اقرب منالاً.

سبق ان قلنا ان المجتمع اللبناني لا يفتقد تماماً العناصر الصالحة للخدمة العامة بدليل ان بعضهم موجود حالياً في الوظائف العامة، وان عدداً اكبر من هؤلاء موجود في القطاع الخاص، فيكفي والحالة هذه ان نعتمد الطرق التي تؤمن استقطاب امثال هذه العناصر الصالحة للوظيفة العامة. ويكون ذلك بعدم الاكتفاء بالشهادات وبالنجاح في الامتحانات والمباريات وباعتماد الطرق المعتمدة في القطاع الخاص، تلك الطرق التي تركز بالدرجة الاولى على التعرف على شخصية المرشح لجهات طباعه واخلاقه وميوله وآماله وتصوره لمستقبله واسباب رغبته في عمل معين، واثر البيئة التي نشأ وترعرع فيها في شخصيته، وذلك بدءاً بالتعرف على ترجمة حياته. وفي المؤسسات الاوروبية والاميركية يخضع المرشح لنوع من الاختبارات غرضها الكشف عن خفايا شخصية المرشح اكثر عما كسبه في دراساته والتي تثبتتها الشهادات التي يحملها. واجوبة المرشح من خلال هذه الاختبارات وردات فعله على الاسئلة المختارة من قبل اختصاصيين في علم النفس تنبئ في كثير من الاحيان عن خفايا شخصية المرشح. وبعض ارباب العمل يؤمنون بما يكشفه خط المرشح عن شخصيته فيعرضون على المرشح تقديم طلب ترشيحه مكتوباً بخطه فيعرض هذا الطلب على المتخصصين بعلم الخطوط. ومن ارباب العمل ايضاً من يأخذ بعين الاعتبار ما ينبى عن تاريخ مولد المرشح بتأثير العوامل الفلكية.

واذكر انا هنا هذه الطرق الاخيرة فقط للتنويه بدرجة اهتمام المسؤولين في القطاع الخاص بالتعرف على شخصية المرشح وبالتالي على اخلاقه وامكاناته. وبالإضافة الى ما تقدم اشير الى ان في اوروبا واميركا مكاتب متخصصة حسب التعبير المستعمل «باصطياد الرؤوس Les chasseurs de têtes» تلجأ اليها الشركات الكبرى للحصول على موظفين للمراكز القيادية والريادية. فمهمة هذه المكاتب هي في تتبع العاملين في مختلف المؤسسات والشركات لجهتي طريقة عملهم ومجالات تفوقهم وفي تنظيم بطاقة تحمل جميع المعلومات عنهم.

اعترف انه لا يمكن للوظيفة العامة في لبنان الاخذ بكل هذه الطرق لاختيار موظفي الادارات العامة، ولكن الواجب يقضي بان لا يكتفي بالشهادات وبننتائج المباريات والامتحانات لاثيلاء الموظفين بعض الوظائف وبصورة خاصة تلك القيادية وكذلك لا يجوز ان يعين في مثل هذه الوظائف القيادية موظفون تقدموا في ملاك الوظيفة بفعل تدرجهم الآلي دون التأكد من امكاناتهم القيادية. ومن اجل ذلك يمكن تعميم طريقة المقابلات التي يجب ان تجري قبل الامتحانات او المباريات، على ان يضم الى اللجنة المكلفة بمقابلة المرشحين اختصاصيون بعلم النفس وآخرون بعلم الاجتماع وان يعتمد عليهم في اعداد الاسئلة التي من شأن الاجوبة عليها الافصاح عن نواح معينة من شخصية المرشح.

وفي الحالات التي يجب ان يسبق فيها التعيين في الوظيفة العامة، المرور بدورة اعداد في معهد ما يمكن ان يكون من شروط القبول في المعهد ثبوت توافر اهلية المرشح ليكون موظفاً وذلك باعتماد طرق التحقيق عن الشخصية الانفة الذكر.

وفيما يتعلق بالاعداد والتدريب فانه يجب ان يكون متخصصاً بالنسبة لكل نوع من انواع الوظائف العامة والمهام المتعلقة بها، كما يجب ان يتضمن دروساً في الاخلاق المسلكية وعلم النفس وعلم الاجتماع بغرض انماء روح الخدمة العامة في الموظف وهداياته الى طرق الاستمرار في تثقيف نفسه والى اعطاء الوظيفة التي ينتسب اليها وهجاً يجعله يفخر بانتسابه اليها لا كما هو الحال في هذه الايام حيث يتلافى بعض الموظفين ذكر الادارة التي ينتسبون اليها بالنظر لما الحقته بها تصرفات بعض موظفيها من سمعة سيئة.

ويبقى بعد حسن اختيار الموظف العمل على توفير الاجواء ووسائل العمل التي يفرضها التطور التقني والعلمي، ويستلزم اعتمادها ما سيأتي به القرن الواحد والعشرون.

يجب ان تحدد مهام كل موظف ومراحل سير المعاملات الموكل اليه امر انجازها والتي يجب اختصارها وكذلك يجب تحديد مهل انجاز المعاملات والعمل على ان يكون الموظفون والوحدات ذات العلاقة بمعاملة من المعاملات في اماكن متقاربة بشكل لا يستغرق انتقالها من وحدة الى اخرى وقتاً طويلاً.

ومن حسن الادارة ان لا يكون اي اتصال بين الموظفين المكلفين بانجاز معاملة ما واصحاب العلاقة بهذه المعاملة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق انشاء مكتب في كل ادارة يعين فيه عدد قليل من الموظفين المعروفين باستقامتهم وتكون مهمتهم استلام المعاملات

من اصحاب العلاقة واحالتها الى المرجع المختص، وبعد انجازها تسليمها لأصحاب العلاقة.

وتسهيلاً للعمل يجب ان تكون كل معاملة مرفقة بكل المستندات التي يستلزمها انجازها ومن اجل ذلك تكون في المكتب المذكور لوحة لكل نوع من المعاملات تحدد المستندات التي يجب ان ترفق بها وتكون من مهام المكتب المذكور عند استلام معاملة ما وقبل احالتها الى المرجع المختص التأكد من تضمينها كل المستندات اللازمة.

اخيراً وفيما يتعلق بالنصوص القانونية والتنظيمية التي تحدد اطر العمل للموظفين والتي صورنا اعلاه وضعها الحالي الذي لم يعد يتناسب مع التطورات التي حدثت فكيف بالنسبة للتطورات والتغييرات المرتقبة مع حلول القرن الواحد والعشرين، كانت هذه النصوص مثالية في ظرف من الظروف، وكانت اجمالاً تلبي حاجات المواطنين والمصلحة العامة، ولكن اليوم وبعد ما طرأ من تغييرات على مفهومي استقلال الدولة وسيادتها، واصبحت ابواب الدول مشرعة برضاها او بالرغم عنها امام التدخل المباشر وغير المباشر لبعض الدول الكبرى في شؤونها عن طريق التيارات الفكرية التي تطلقها او التدابير السياسية او الاقتصادية التي تفرضها او المساعدات المشروطة التي تقدمها وغيرها او عن طريق وسائل الاعلام. وكذلك بعدما وعى العالم ما عليه من مخاطر ناتجة عن تزايد السكان وما يرتبط به من احتمالات النقص في المياه والمواد الغذائية، وانتشار الامراض والابوثة بالاضافة الى تلوث البيئة، وتزايد حاجات البشر بفعل سياسية الاقتصاد الاستهلاكي وتضخم المدن وغيرها من التغييرات المرتقبة، فانه من الملح ايجاد النصوص اللازمة التي تمكن الوظيفة العامة من وعي اهمية تلك التغييرات ونتائجها واعتماد طرق معالجتها.

كلها خطى لا بد للبنان من ان يخطوها دون تردد، الطريق ضويل ولكن كل من سار على الدرب وصل. ومع وعي المسؤولين للواقع ولتطلبات المستقبل، وحتى وعي الكثيرين من اللبنانيين يمكننا ان نردد:

تفاءلوا بالخير تجدوه.

محاضرة د. بشير البيلاي

مداخلة الاستاذ رفيق البركس

اشكر الدكتور بيلاي على الجهد الذي بذله لتقديم تصور للوضع الوظيفي، ولو اختلف البعض معه على نسبة الفساد.

على انني لن اخوض في موضوع الحلقة الجهنمية التي تكلم عنها والارتباط العضوي بين الفساد المستشري في الشعب اللبناني من جهة والفساد المستشري في الادارة وايهما اخطر.

كما لا اود ان اخوض في موضوع الاصلاح لان السؤال يبقى اولاً، من يصلح من؟

او يطلب من الفاسد اصلاح الفساد في الادارة؟ وكلنا على هذا التساؤل متفقون والجواب معروف.

لا ولن اقع في بؤرة اليأس كما قد يتبادر الى ذهن البعض منكم.

ان المشاكل في الادارة كبيرة وعديدة، ولولا المعاناة التي يحسها كل واحد منا من خلال الممارسة اليومية لما كانت هذه الجمعية ولما كانت هذه الندوة وسواها من الندوات التي عزمنا من خلالها على التصدي لمعالجة امراض الادارة وكل المعوقات التي تعترض سبيل تقدمها، والمعضلات التي تواجهها.

وانا اقول لكم ليس هذا بالكثير ولا بالعسير عليكم انتم خريجي المعهد الوطني للادارة والانماء.

انتم الملح واذا فسد الملح فبماذا يملح؟

نحن متفقون على وصف المشكلة وعلى تشخيص المرض، ولكن العلاج يتشعب ويطول ويستلزم ربما عقوداً من الزمن في تاريخ وطن عانى الكثير من حرب مدمرة. الا اننا على الرغم من ذلك لا بد لنا ان نبقي على الحلم والامل.

واسمحوا لنا ان نحلم.

نحلم بتربية، كما اشار الدكتور بيلاني، تربية لأجيالنا الصاعدة تنشىء مثلاً نموذجاً للمواطن اللبناني يختلف اساساً عن المواطن اللبناني اليوم.

دعونا نحلم بثقافة متميزة تصوغها اجهزة التربية والتعليم في لبنان لتعطي للوطن وللوظيفة العامة انساناً متفوقاً ومميزاً علماً وخلقاً.

دعونا نحلم بادارة مجهزة بوسائل حديثة تتيح للمواطن فرصة الحصول على الخدمة العامة باقل جهد ممكن وبنوعية افضل وحتى باقل اتصال مباشر بالموظف.

دعونا نحلم بادارة تكفي موظفيها وتقيهم العوز وتوفر لهم الحباة الكريمة.

دعوني اسرد على مسامعكم ما نطمح اليه، وهو ما بدأت بتطبيقه، بعض الدول المتقدمة او الغنية. حيث بوشر باقامة ادارات نموذجية تنفذ الخدمة للمواطن عن طريق الاتصالات الحديثة ودون ان تضطره للحضور حتى الى الادارة او الاتصال المباشر بالموظفين. اذ عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية يستطيع المواطن الحصول على الخدمة المبتغاة في مكتبه او في منزله او مؤسسته دون ان يتحمل مشقة الحضور الى تلك الادارة.

منذ حوالي ٢٧ سنة وبالتحديد العام ١٩٦٩ كنت في دورة تدريبية في فرنسا فاتيح لي كما قدر لسواي من الموظفين الذي اوفدوا للتدريب في فرنسا، فرصة الاطلاع على تطور وسائل العمل في ادارة الجمارك حيث انشئء مركز آلي (مركز صوفي) مهمته تأمين الخدمات الجمركية حيث يستطيع المشترك المزود بجهاز اتصال بالمركز الآلي ان يوجه الاسئلة حول طريقة انجاز معاملته ويتلقى الاجوبة وتحدد الرسوم الجمركية المتوجبة وشروط دفعها وغير ذلك من المعلومات ويكفي ان يعطي اشارة الموافقة حتى يصدر اذن اخراج البضاعة من المطار ولا يستغرق الامر اكثر من ربع ساعة لتكون البضاعة في طريقها الى مخازن صاحب العلاقة.

ويمكنكم اليوم المقارنة وتصور المعاناة اليومية لاصحاب العلاقة عندنا لدى اخراج البضاعة من المرفأ او المطار.

ايها الاخوان:

لا اود ان اطيل الكلام ولكن دعونا نحلم قليلاً ولا نترك لليأس مدخلاً الى قلوبنا وعقولنا.

ان ما اشار اليه الدكتور بيلاني هو جزء من الحل وربما تأتينا البقية على ايدي محاضرين الآخرين.

وشكراً لمشاركتكم الايجابية.

واكرر شكري للدكتور بيلاني على الجهد الذي بذله في سبيل جمعيتنا الثقافية.

المحاضرة الرابعة

الادارات المحلية (البلديات)
في مواجهة تحديات القرن الجديد

المحاضر

المحامي الاستاذ الياس حنا

كلمة مدير الندوة الاستاذ محمد علي ناصر

في تقديم المحامي الاستاذ الياس حنا

شهد لبنان في ١٨ آب ١٨٦٤ نشوء اول بلدية في دير القمر وكان ذلك في عهد المتصرف داود باشا. وفي ظل الانتداب الفرنسي صدر اول نظام للبلديات بتاريخ ١٢ آذار ١٩٩٢. كما اصدر حاكم لبنان الكبير القرار رقم ١٢٠٨ تاريخ ٣٠ تموز ١٩٢٤ المتعلق بتنظيم شؤون البلديات في لبنان.

ومنذ ذلك التاريخ اخذ نطاق البلديات في لبنان يتسع وينمو حتى وصل الى ما هو عليه الآن.

غني عن البيان، ان البلديات هي ادارات محلية تتصف باللامركزية اي انها تمثل سلطة المدينة او البلدة او القرية، وليس السلطة المركزية في الدولة. وهي -اي البلديات- اذ تدير شؤونها بنفسها، تعلم اكثر من غيرها بحاجات اقليمها الداخل في نطاقها البلدي.

وبنتيجة تطور الفكر الديموقراطي وتشعب مهام الدولة الحديثة وازدياد حاجات الجماعات والافراد، اتجهت الحكومات اليوم الى تمكين الهيئات المحلية وبنوع خاص البلديات الى لعب دور اكبر في تنظيم شؤون مناطقها.

فالبلديات تشكل دعامة هامة الى جانب السلطة المركزية في الدولة وتساهم معها في الاستجابة لرغبات المواطنين، مما يعني عدم اتكال البلدية كلياً على هذه السلطة الى الحد الذي تصبح فيه عبئاً عليها.

ويعتبر نظام البلديات في لبنان اوضح صورة لتجسيد اللامركزية الادارية

الاقليمية. واذا كانت الاسباب والعوامل المتعددة قد حالت حتى الآن دون قيام البلديات في لبنان بما هو مطلوب منها على الوجه الاكمل تحقيقاً لرسالتها - ومعظمها في وضع لا يحسد عليه - الا ان مجرد وجودها من شأنه تلبية الحد الأدنى من الخدمات.

فأي مستقبل ينتظر البلديات في لبنان في مطلع القرن الجديد؟

ذلك ما سيتحدث اليانا عنه المحامي الاستاذ الياس حنا في محاضرة له بعنوان:

«الادارات المحلية (البلديات) في مواجهة تحديات القرن الجديد»

كلمة المحامي الاستاذ الياس حنا

الادارات المحلية (البلديات) في مواجهة تحديات القرن الجديد

انت على مشارف القرن الحادي والعشرين!

هلاً أغمضت جفنيك دقيقة واحدة لترجع بالذاكرة مئة عام الى الوراء لعلك تستطيع ان تتذكر كيف ولج المرء عتبة القرن العشرين. وما طوى الزمان من احداث هذا القرن الذي استطاع ان يحقق من التقدم والحضارة والتكنولوجيا والايديولوجيات ما يوازي خمسة آلاف سنة سابقة له.

هل تعتبر ان ولوج القرن الحادي والعشرين بعد ثلاثة اعوام ونيف هو مجرد تقليبك اوراق رزنامة او تفاعلك السلبي كشاهد زور امام ما يجري حولك، ام انه يترتب عليك ان تتمثل بالعداري الحكيمات فلا يحق لك الدخول الى خدر القرن الجديد الا اذا كان مصباحك مضاءً بزيت التأهب وبين يديك عدة رفع التحدي الآتي من المنافسة، من الاستعمار الفكري والتكنولوجي الجديد، من الصراع الابدي بين الحداثة والتخلف، بين الشمال والجنوب، بين الغنى والفقر، بين العمل اليومي والكومبيوتر، بين الارتجال والتنظيم.

اين موقفنا في النظام العالمي الجديد، كيف ستجتاحنا جحافل السلام الموعود بعد ان اجتحننا ذواتنا بنزاعاتنا الداخلية ودمرتنا حروب الآخرين على ارضنا.

تعالو نتأمل في واقعنا الحالي لنرتقي منه الى احلام وطموحات علنا نجسدها مشاريع وحلول تجعلنا جديرين بالارتقاء والثوب الى حافة التطور التي سوف تقودنا الى رخاء ننشده انطلاقاً من تطوير ادارتنا المحلية النواة الاساسية لتقدم المجتمعات والدول.

لقد فقه اجدادنا الى حقيقة ثابتة وهي ان البلاد لا تحكم انطلاقاً من مركز واحد مهما

بلغت حيوية الإدارة، وإرادة الرجال واهلية الموظفين. فالديمقراطية الحقيقية هي الديمقراطية المحلية التي بدونها لا يمكن تحقيق ديمقراطية على مستوى الوطن مدموغة بطابع الجدية و باحترام الالتزام.

واللامركزية التي ينادي بها لبنان اليوم وتسعى الحكومة الى تقديم مشروع جديد ينظمها لا تستطيع ان تكون في لبنان او غيره تنظيماً نهائياً. فهي خاضعة لتطور مستمر وفقاً لحاجة المجتمعات والمناطق ولا مكنيات التنفيذ العمراني والمدني المتأثرة دوماً بالواردات المالية والطاقات البشرية.

ولكن هذا التطور يجب ان يكون مرتكزاً الى نوع من الديمومة والاستمرارية لخطة التنمية على الاقل في التصميم المدني او التنظيم المدني.

Developpement durable en matière de planification urbaine

واللامركزية تستند اساساً الى عمل الناس، وهذا العمل لا يعني فقط عمل المسؤول المنتخب بل هو ايضاً عمل المجموعة البشرية التي تشكل الوحدة المحلية المحكومة لامركزياً.

فالمسؤول المحلي هو وكيل لابناء محله، مسؤول عن تأدية الحساب لهم وهو مسؤول تجاه الدولة لان صلاحيته القانونية مستمدة من القانون العام.

اما دور الحكم المحلي فهو دور اقتصادي واجتماعي وثقافي. وهو يواجه صعوبات ادارة الاموال المحلية ومجابهة مشاكل الصحة والبيئة و ايجاد اطار متقدم لحياة الناس في المحلة.

من هنا ينشأ التشابك بين سياسة التجهيز التي تتبعها الدولة وبين نظرية اللاحصرية للدوائر الرسمية في العاصمة مثلاً بحيث يقتضي توزيعها على المناطق بموازاة اللامركزية المطلوبة.

وعلى هذا الاساس يبرز البعدان الاساسيان للإدارة المحلية : البعد التقني والبعد الانساني.

ان نجاح الحكم المحلي يكمن في مدى توغله في سبر اغوار هذين البعدين اي في حسن تجميع الامكانيات المالية والتقنية وفي حشد الامكانيات البشرية لخلق تناغم بين القاعدة والمسؤول المحلي، بين الحاضر والمستقبل، بين الادوات القانونية والادوات المالية، وذلك

لتحقيق اوسع المشاريع المحلية. ان هذا التناغم يولد ضميراً مواطناً محلياً يضمن نجاح اللامركزية كاداة فضلى للحكم المحلي.

ان الواقع اللبناني الحاصل بعد الحرب الاخيرة على ارض الوطن وما خلفته من دمار وتهجير وتقهقر عمراني وشلل خدماتي جوهرى وزوال بنى تحتية يحملنا على معاودة الانطلاق من الصفر ويوجب علينا تقوية الادارة المحلية انطلاقاً من دور البلديات، وان نعلن فعل ايمان بان البلدية هي حجر الزاوية في اية خطة تنمية وان الانماء الكبير يجب ان يبدأ بتفعيل الدور البلدي الصغير. انه صغير نسبياً ولكنه هام واساسي وبدونه لا تنمية صحيحة ولا مستقبل وطيد او راسخ.

ان حديثنا اليوم عن الادارة المحلية هو في الواقع حديث عن البلدية. فقد جاء في المبادئ العامة لوثيقة الوفاق الوطني ان الانماء المتوازن للمناطق ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً ركن اساسي من اركان وحدة الدولة واستقرار النظام.

وجاء في باب الاصلاحات الاخرى من نفس الوثيقة تحت عنوان اللامركزية الادارية ان الدولة اللبنانية دولة واحدة موحدة ذات سلطة مركزية قوية وانه يقتضي توسيع صلاحيات المحافظين والقائمقاميين وتمثيل جميع ادارات الدولة في المناطق الادارية على اعلى مستوى ممكن تسهيلاً لخدمة المواطنين وتلبية لحاجاتهم محلياً، وانه يقتضي اعادة النظر في التقسيم الاداري لما يؤمن الانصهار الوطني وضمن الحفاظ على العيش المشترك ووحدة الارض والشعب والمؤسسات. وانه ينبغي اعتماد اللامركزية الادارية الموسعة على مستوى الوحدات الادارية الصغرى (القضاء وما دون) عن طريق انتخاب مجلس لكل قضاء يرئسه القائمقام، تأميناً للمشاركة المحلية، وانه يقتضي اعتماد خطة انمائية موحدة شاملة للبلاد قادرة على تطوير المناطق اللبنانية وتنميتها اقتصادياً واجتماعياً وتعزيز موارد البلديات والبلديات الموحدة والاتحادات البلدية بالامكانيات البلدية اللازمة.

ان وثيقة الوفاق الوطني التي صدقها المجلس النيابي بتاريخ ١١ / ٥ / ١٩٨٩ تتضمن ثلاثة مبادئ اساسية!

المبدأ الأول : تمثيل جميع ادارات الدولة في المناطق الادارية على اعلى مستوى ممكن تسهيلاً لخدمة المواطنين وتلبية لحاجاتهم محلياً وهو ما يطلق عليه تسمية déconcentration.

المبدأ الثاني : إعادة النظر في التقسيم الإداري .

المبدأ الثالث : اعتماد اللامركزية الإدارية الموسعة déconcentration على مستوى الوحدات الإدارية الصغرى (القضاء وما دون) في الاتحادات البلدية والبلديات واعتماد خطة انمائية قادرة على تطوير المناطق وتنميتها اقتصادياً واجتماعياً وتعزيز موارد البلديات والاتحادات البلدية .

السؤال الذي يطرح نفسه هو الآتي :

اين نحن من هذه المبادئ الثلاثة من حيث التطبيق ؟

ان الاصول الادارية تلزمنا بالانطلاق في البحث من القاعدة الى الاعلى . من البلدية الى اتحاد البلديات، الى القضاء، الى المحافظة، في محاولة لمعرفة الواقع الحالي منها وقابليته للتطور في سبيل الوصول الى اللامركزية واللاحصرية المقترين مبدئياً .

وعليه سنعرض فيما يأتي الى النقاط الآتية :

١ - البلدية كادارة محلية بين القانون والتطبيق .

٢ - قدرة البلدية بواقعها الحالي على لعب الدور الانمائي المطلوب كادارة محلية .

٣ - وضع الاتحادات البلدية وكيفية تطويرها .

٤ - اقتراحات عملية لتقوية الادارة المحلية : اللامركزية واللاحصرية .

أولاً : البلدية كادارة محلية بين القانون والتطبيق :

في البدء كانت البلدية، قديمة قدم كل جماعة محلية تعيش ضمن نطاق عقاري معين . وعندما برزت الارادة الذاتية لتلك الجماعة بان تكون قادرة على ادارة املاك معينة وقابلة لتوفير فئة من الحاجات لم تبلغ بعد درجة الحاجات العامة الاعم والاوسع، كانت البلدية .

ان تاريخ البلديات وعملها وانتاجيتها مدموغة على الدوام بالتناقض الجدلي بين مفاهيم الحصرية واللاحصرية، المركزية واللامركزية، ذلك ان تطور مفهوم الدولة واتحاد النظام

السياسي نحو المركزية والحصرية يضعف البلدية ويحرمها من جوهر صلاحياتها ومن معظم الوسائل المحققة لاستقلالها ولتصرفاتها .

كما وان التوصل الى وضع سياسة انمائية شاملة للبلاد والاتجاه الى اعتماد التخطيط العام يقضي على بعض الخصوصيات المحلية والفوارق المميزة للمناطق والقرى فيضعف العمل البلدي .

وان التحول السكاني من القرية المنطلقة من التجمع الزراعي الى المدينة المنطلقة من الخليط السكاني والتجمع الصناعي، خلق مفهوماً جديداً للعمل البلدي والحكم المحلي ادى الى تطوير المفهوم الكلاسيكي للبلدية من ارادة جماعية محلية الى ادارة محلية تقوم ضمن نطاقاتها بممارسة الصلاحيات التي يخولها اياها القانون . وهذا هو تعريف البلدية الوارد في المادة الاولى من قانون البلديات الصادر بالمرسوم الاشتراعي رقم ١١٨ تاريخ ٢٠ حزيران ١٩٧٧ .

ان هذا القانون سمح بانشاء بلدية ليس في كل مدينة او قرية فحسب بل ايضاً في مجموعة من القرى المجاورة او مجموعة من البلديات القائمة والقرى المجاورة التي توحد بينها العوامل الجغرافية والاقتصادية والعمرانية .

وعلى هذا الاساس جاءت المادة السادسة من القانون تنص على ان تحديد النطاق البلدي هو تدبير اداري لا علاقة له بقيود السجل العقاري .

ان هذا الاتجاه القانوني الموسع لمفهوم البلدية والذي جعله يتعدى نطاق قرية ما الى مجموعة قرى يتناغم مع تطور عالمي في المجال البلدي خلص الى تقليل عدد البلديات عن طريق دمجها كما هي الحال في اليابان وكندا او عن طريق احداث تعاون بين البلديات كما هي الحال في بلجيكا .

اما في لبنان فقد اختار المشتري الانتقال من نقابة البلديات التي انشئت بالمرسوم الاشتراعي رقم ٤٤/٣٣ تاريخ ٢٧ شباط ١٩٤٠ ثم طورت بالقانون رقم ٢٩ تاريخ ٢٩/٥/٦٣ وكانت تتمحور حول تحقيق مشروع ذي نفع مشترك فتجري وزارة الداخلية تحقيقاً حول جدوى المشروع والبلديات المعنية به وكيفية ادارته من قبلها .

فكانت نقابة البلديات مثل شركة المحاصة في قانون التجارة . اي ان الجامع بين البلديات

في صلاحية المجلس البلدي:

لقد نصت المادة ٤٧ من قانون البلديات على ان كل عمل ذي طابع او منفعة عامة في النطاق البلدي، هو من اختصاص المجلس البلدي.

والمجلس البلدي ان يعرب عن توصياته وامانيه في سائر المواضيع ذات المصلحة البلدية ويبيدي ملاحظاته ومقترحاته فيما يتعلق بالحاجات العامة في النطاق البلدي.

ان هذه الصلاحية الشاملة هي جوهر العمل البلدي الانمائي المطلوب.

فقد نصت المادة ٤٨ من قانون البلديات على ان تكون للانظمة التي يصدرها المجلس البلدي في المسائل الداخلة ضمن اختصاصه صفة الالتزام ضمن النطاق البلدي.

كما عدت المادة ٤٩ على سبيل المثال لا الحصر اختصاص المجلس البلدي في امور عديدة موزعة على الشكل الآتي:

١- مالية من موازنة ورسوم بلدية ودفاتر شروط على اختلافها.

٢- تخطيط وتنظيم وبرامج للاشغال والنظافة والصحة والطرق والحدائق والساحات وانظمة البناء وتصنيف العقارات ووضع المخطط التوجيهي العام.

٣- انشاء الاسواق والمنتزهات واماكن السباق والملاعب والمتاحف والمستشفيات والمستوصفات والملاجيء والمكتبات والمسكن الشعبية والمغاسل والمجارير ومصارف النفايات وامثالها.

٤- تنظيم النقل بانواعه.

٥- مراقبة سير المرافق العامة وعلى الاخص النشاطات التربوية وسير العمل في المدارس الرسمية والخاصة واعداد تقارير الى المراجع المختصة.

كما نصت المادة ٥١ على وجوب اخذ موافقة المجلس البلدي على:

- تنظيم حركة المرور والنقل العام.

- مشاريع تقويم الطرق العامة الكبرى وتحديثها، والتصاميم التوجيهية العامة في المنطقة البلدية.

- انشاء المدارس الرسمية والمستشفيات والمستوصفات الحكومة ونقلها والغاؤها.

المنظمة الى النقابة هو المشروع المشترك بعيداً عن اية نظرة مؤسسية.

ولكن ميل الدولة اللبنانية في عهد الرئيس الراحل الاستاذ الياس سركيس الى تحقيق دولة المؤسسات قد أدّى الى قلب المقاييس، فبدلاً من التجمع حول مشروع مشترك ظهر الميل الى ايجاد مؤسسة جامعة للبلديات تتداول وتقرر في المشاريع العامة ذات المنفعة المشتركة التي تستفيد منها تلك البلديات او التي لا تتمكن بلدية واحدة من تحقيقها بمفردها فيحققها الاتحاد لمنفعة وحساب الاعضاء.

وهكذا انجب القانون الحالي للبلديات وليداً جديداً هو اتحاد البلديات.

وقد ارتفع عدد الاتحادات حالياً الى اربعة عشر اتحاداً.

اعود الى الواقع البلدي في مفهومه القانوني والتنظيمي

من المعروف ان جهاز البلدية يتألف من سلطتين:

- سلطة تقريرية يتولاها المجلس البلدي مجتمعاً فيصدر قرارات نافذة بحد ذاتها باستثناء القرارات التي اخضعها القانون صراحة لتصديق سلطة الرقابة الادارية فتصبح نافذة من تاريخ تصديقها.

وقد حصر القانون (المادة ٦٥) الرقابة الادارية على قرارات المجلس البلدي بالقائمقام والمحافظ ووزير الداخلية الذي انتقلت صلاحياته الى وزير الشؤون البلدية والقروية.

اما السلطة التنفيذية فيتولاها رئيس المجلس البلدي، وفي بلدية بيروت يتولاها المحافظ. وتجدر الاشارة الى ان القانون المحلي للبلديات ينص على ان المجلس البلدي ينتخب بالاقتراع المباشر ولمدة ست سنوات بمن فيهم رئيس البلدية ونائبه، في حين ان القانون السابق كان ينص على ولاية المجلس البلدي لاربع سنوات وان المجلس هو الذي ينتخب رئيسه ونائب الرئيس.

ان انتخاب رئيس البلدية ونائبه بطريقة الاقتراع المباشر هو امر لم يحصل بعد بسبب تمديد مدة المجالس البلدية. ولكنه عندما سيحصل في الانتخابات المقبلة فانه سوف يقوي سلطة الرئاسة وبالتالي فانه يساهم في تثبيت مفهوم الادارة المحلية.

- التدابير المتعلقة بالاسعاف العام.

- انشاء مكاتب ومؤسسات خيرية.

- طلبات رخص استثمار المحلات المصنفة، والمطاعم والمسابح والمقاهي والملاهي والفنادق، وعلى المجلس البلدي ان يتخذ قراراً في المواضيع المشار اليها خلال شهر من تاريخ ابلاغه الاوراق المتعلقة بهذه المواصفات والا اعتبر موافقاً عليه ضمناً.

وفي حال عدم موافقة المجلس البلدي واصرار السلطة المختصة على اتخاذ تدبير مخالف، يعرض الموضوع على الوزراء عن طريق الوزير المختص، لبتّه بالصورة النهائية.

في صلاحية رئيس المجلس البلدي:

ان رئيس البلدية، بصفة كونه رئيس السلطة التنفيذية في البلدية، يتولى تنفيذ قرارات المجلس البلدي. وعلى هذا الاساس يضطلع رئيس البلدية بدور هام حيث يدخل ضمن صلاحياته ومسؤولياته القانونية كل ما يتعلق بتنفيذ قرارات المجلس البلدي وادارة دوائر البلدية والاموال البلدية وتمثيلها قانوناً واتخاذ القرارات الرئاسية في سبيل تأمين الراحة والسلامة والصحة العامة والسير والنظافة وحماية البيئة والآثار، واعطاء رخص البناء ورفض مباشرة الاشغال ضمن النطاق البلدي حتى للمؤسسات العامة والمصلحة المستقلة وادارات الدولة الخ...

ولرئيس البلدية ان يصدر انظمة بلدية في المسائل الداخلة ضمن اختصاصه، ويكون لهذه الانظمة ضمن النطاق البلدي صفة الالزام التي هي لشرائع الدولة وانظمتها.

ان هذا السرد القانوني لصلاحية المجلس البلدي ورئيس البلدية يبين الدور الهام الذي اعتمده المشرع اللبناني لتحقيق حكم محلي انمائي في كل قرية بواسطة بلديتها انطلاقاً من ان الانماء في الوطن يبدأ من القاعدة الشعبية في اصغر تنظيماتها وهي القرية او البلدة او المدينة وذلك قبل ان يحدد النظام اللبناني مشاريع الانماء العامة التي تقررها الحكومة بواسطة الوزارات المختصة والادارات العامة والمصالح المستقلة كمجلس الانماء والاعمار والمشاريع الانشائية والمشاريع الكبرى لمدينة بيروت والمديرية العامة للتنظيم المدني ووزارة البيئة وغيرها.

ان اختصاصات المجلس البلدي الواسعة والشاملة على النحو الذي بيناه اعلاه تثبت ارتكاز النظام اللبناني على لامركزية انمائية لو قدر لها ان تطبق في كامل نصوصها لأضحت بلداتنا في مستوى تنظيمي متقدم ولأصبح الانماء متحققاً في كل بلدة ومنطقة مما يتيح للمواطن العيش المستمر في قريته حيث يكون التعليم والاستشفاء والعمل والحد الأدنى من الخدمات مؤمنة.

وماذا عن الرقابة الادارية على قرارات المجلس البلدي واثرها على استقلالية الحكم المحلي

نبدأ بالاشارة الى ان قانون البلديات الجديد استبدل كلمة الوصاية بكلمة الرقابة الادارية على قرارات المجلس البلدي بحيث لا تصبح بعض القرارات نافذة الا بتصديق من القائم مقام او المحافظ او وزير الداخلية كل ضمن حالات عددها القانون.

ونذكر ايضاً بأن القانون الجديد قد خفف من سلطة الوصاية السابقة على البلديات فجعل الرقابة محصورة ببعض الحالات.

وتصديق سلطة الرقابة الادارية قابل للطعن امام مجلس شورى الدولة.

وهناك وجه آخر من هيمنة ادارة الدولة على عمل البلديات واستقلاليتها هو ما نصت عليه المادة ١٣٥ من قانون البلديات من انه اذا تمنع المجلس البلدي او رئيسه عن القيام بعمل من الاعمال التي توجبها القوانين والانظمة، للقائم مقام ان يوجه الى المجلس البلدي او الى رئيسه امراً خطياً بوجوب التنفيذ خلال مهلة تعيين في هذا الامر الخطي.

فاذا انقضت المهلة دون التنفيذ حق للقائم مقام بعد موافقة المحافظ ان يقوم بنفسه بذلك بوجوب قرار مغل.

انما اللافت في قانون البلديات فهو صراحة نص المادة ١٣٧ على انه لا تخضع اعمال السلطتين التقديرية والتنفيذية في البلديات لرقابة التفتيش المركزي.

اما الرقابة المالية على البلديات فهي رقابة جزئية تخضع لها بعض البلديات الكبرى بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء وتمارس بواسطة مراقب مالي يمارس رقابته على مختلف الاعمال المالية وله حق التأشير على طلبات حجز الاتحادات والتدقيق في

وبالفعل كان حماس المجالس البلدية الجديدة لافتاً.

وضمّت هذه المجالس عدداً لا بأس به من الشباب الجامعي المثقف منهم المحامي والطبيب والمهندس.

وتزامنت الانتخابات مع وجود وجوه جديدة من القائممقامين والمحافظين. وكان رائد الجميع الانماء والاعمار والتخطيط.

وبالفعل ان المجالس البلدية في لبنان عملت منذ انتخابها عام ١٩٦٣ في كل البلديات ووفقاً لامكانيات كل منها اعمالاً مرضية حتى عام ١٩٧٥ بدء الحرب اللبنانية.

وتعلمون ان المال هو عصب العمل البلدي والشرط الاساس، ومهما كانت ضئيلة موازنة البلدية في تلك الحقبة، فكان بإمكان المجلس البلدي ان ينفذ الطرقات الداخلية، وان يهتم بلم النفايات وينشئ شبكات الانارة العامة. وبعض البلديات الغنية تمكن من بناء دار حديثة للبلدية ومسلخ واشترى اليات واجرى تخطيطاً وتصميماً توجيهياً واستملاكات.

وكانت البلديات تحصل على توزيعات سنوية من وزارة المال ومن صندوق التجهيز البلدي والصندوق البلدي العام بواسطة مصلحة الشؤون البلدية والقروية آنذاك.

وكان لمتانة وضع الليرة اللبنانية وقوتها الشرائية فضل كبير في تنفيذ مشاريع بلدية بمبالغ قليلة.

ومن البديهي القول ان الاساس في موازنة كل بلدية هو جباية الرسوم البلدية من المكلفين بها:

وكلما تمكنت البلدية من تطبيق قانون الرسوم البلدية ووضع جداول التكليف بشتى انواع الرسوم، وهي كثيرة، وقامت بجباية تلك الرسوم، كانت البلدية بالتالي تتمكن من الانفاق ومن تحقيق التنمية في الميادين التي يسمح قانون البلديات بالتطرق اليها وقد رأينا كم هي كثيرة ومتنوعة وشاملة.

ان هذه الصورة البهية لوضع بلديات لبنان إثر انتخاباتها عام ١٩٦٣ قد تشوّهت وبهتت ورثت.

لان البلدية هي ابنة الديمقراطية ومرآة الارادة الشعبية المباشرة، ولان التمديد الخارج عن المؤلف لولاية المجالس البلدية والمختارين منذ عام ١٩٦٧ حتى اليوم سبب شيخوخة

معاملات الانفاق ولدى مطابقتها على القوانين والانظمة، وله ان يراقب حسن سير العمل فيما خص تنفيذ الموازنة وادارة الاموال البلدية ويرفع الاقتراحات والتقارير عن العمل البلدي.

ان هذه الرقابة وان كانت تكبل العمل البلدي الا انها بوجه عام تساعد على تحسين التعامل الحالي في البلدية خاصة اذا مورست الرقابة بانفتاح دون تعقيد وفي سبيل التعاون المتبادل لحسن تطبيق القوانين والانظمة.

وعليه يمكننا القول ان الرقابة الادارية تدل على اثبات وجود الدولة في حياة الادارة المحلية عن طريق التدقيق في مطابقة القرارات البلدية للقانون والاعتراض على كل منحي بلدي يشكل خروجاً بنظر الدولة على الصالح العام.

ومهما كانت القوانين الحديثة تقلل من دور الرقابة الا ان هذه الرقابة تبقى موجودة لكي يقال ان حرية البلديات هي حرية محدودة.

ويبقى السر في كيفية ممارسة الرقابة وتصرف الدولة بشخص المراقبين تجاه القرار البلدي. فهي تتقلب بين التحامل السياسي الى التنسيق والتعامل في سبيل المصلحة العامة. وهي بالنتيجة وجه هام من وجوه التعامل بين السلطات المحلية والسلطة المركزية وبالتالي هي مظهر لا بد منه من مظاهر تبعية الادارة المحلية للادارة المركزية.

ثانياً : قدرة البلدية بواقعها الحالي على لعب الدور الإنمائي المطلوب كادارة محلية:

لنعد بالذاكرة الى عام ١٩٦٣، الى عهد الرئيس الراحل اللواء فؤاد شهاب، حين جرت انتخابات المجالس البلدية في لبنان ولمدة اربع سنوات حسب احكام القانون السابق.

لقد تمت تلك الانتخابات بنجاح، وفي كل البلديات، وتشكلت مجالس بلدية فتيّة واعدة في مناخ كان يرسي العهد فيه دولة المؤسسات ويجهد في سبيل الانماء وقد جرى تعميم المياه والكهرباء على العديد من القرى في تلك الحقبة، وتقرر اجراء الانتخابات البلدية لدفع دم جديد في البلديات.

المجالس البلدية ونقصاً بليغاً في عدد اعضائها بالوفاة والاستقالة والعجز أدى الى حل عدد كبير منها وتسليم مقدراتها الى المحافظين والقائمقامين او كبار موظفي وزارة الشؤون البلدية الذين وان تولوا الادارة البلدية بتجرد وموضوعية وخارج اللعبة السياسية المحلية الضيقة فانهم يبقون بعيدين عن الحاجات اليومية للبلدية ومواجهة مطالب الاهلين وما اكثرها.

وان هذا النقص البشري في تكوين البلديات انعكس ايضاً على وضع الموظفين والاجراء. وان قرار مجلس الوزراء بتجميد التوظيف في البلديات الا بموافقة مسبقة من مجلس الوزراء مضافة الى ضعف الامكانيات المادية في البلدية ادى الى عجز في جهاز الموظفين والاجراء وعدم الفعالية والنتاجية مما اثر سلباً على حسن اداء العمل البلدي.

ولعل اكبر عامل في تشويه صورة البلديات لا يكمن فقط في نقص العنصر البشري في المجالس والموظفين بل في الانتقاص من الهيبة البلدية كسلطة محلية بوجهيها التقريري والتنفيذي.

والواقع ان تغييب الممارسة الديمقراطية بالانتخاب والتمديد المتكرر للبلديات يحدث هوة وفرقة بين المسؤول والقاعدة لا يمكن ان يردمها الا العمل المتجرد النظيف الدؤوب.

ولكن كيف يمكننا ان نصور تحقيق عمل بلدي دون توفر المال اللازم.

فان مالية البلديات واتحادات البلديات تشكو من نقص فادح بنتيجة العوامل الآتية:

١- ضعف جباية الرسوم البلدية من قبل البلديات.

٢- عدم تنظيم جداول الجباية بالرسوم كافة اما لتقصير في الجهاز البلدي او لجهل للقانون وافتقار دور الموجه العام المناط بوزارة الشؤون البلدية والمنصوص عنه في قانون البلديات.

٣- عدم ثقة المواطن ببعض البلديات. ذلك ان الحافز الرئيسي لتأدية الرسوم هو قيام البلدية بتقديم الخدمات للمواطن.

٤- تأخر الادارات الاستثمارية كالهاتف والكهرباء والماء في احتساب حصة البلديات المدونة في متن كل فاتورة والتي تحصل من قبل تلك الادارات وتبقى امانة لديها لحساب كل بلدية.

٥- تأخر الدولة - وزارة المالية - في انجاز حساب عائدات الصندوق البلدي المستقل وهي العائدات المتكونة من الرسوم التي تستوفيها الدولة والشركات (مثل شركات التأمين) لحساب جميع البلديات. وان هذا التأخير في اجراء محاسبة نهائية وتوزيع عائدات البلديات جعل الدولة تلجأ الى اعطاء البلديات سلفات وقيد ديون عليها.

وقد صدر مؤخراً المرسوم رقم ٨٣٣٠ تاريخ ٢٠/٤/٩٦ القاضي بتوزيع عائدات الصندوق البلدي المستقل (الرسوم المشتركة والمواد الملتهبة لعامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤) على الاتحادات البلدية ما مجموعه تسعة مليارات ومائة وستة وستين مليون ليرة لبنانية وعلى البلديات ما مجموعه اثنان وثمانون ملياراً وخمسمائة مليون ليرة لبنانية، ولكن هذا التوزيع لم يحصل فعلياً بعد مع انه يشكل ديناً للبلديات والاتحادات على الخزينة.

ويبدو ان الحكومة تتوخى ربط التوزيع بمشاريع بلدية او اتحادية مصدقة وهو امر مرفوض لان هذه الاموال يجب ان تدخل في حسابات البلدية دون قيد او شرط الا ما هو منصوص عنه في قانون البلديات وقانون المحاسبة في البلديات.

وتجدر الاشارة الى ان الدين المترتب في ذمة الدولة لمصلحة البلديات لا تقيد له فوائد في حين ان الدولة تستوفي من البلديات فوائد تصل الى ٢٢٪ على سلفات الخزينة التي تعطىها للبلديات.

نستخلص من هذا العرض لواقع البلديات الحالي ان الاداء البلدي ضعيف والامكانيات البشرية والمادية في البلديات هي امكانيات عاجزة وبالتالي فان الدور المطلوب من البلديات غير كاف بوضعها الحالي. ولكن هذا الواقع لا يمكن ان يؤدي الى الغاء دور البلديات الواجب الوجود وغير قابل للالغاء سيما وان البلدية معتمدة في كل انحاء العالم واننا ننادي بوجود اجراء الانتخابات البلدية واتاحة المجال لحسن تطبيق القوانين والانظمة توحياً لتحسين الاداء البلدي.

ثالثاً: وضع الاتحادات البلدية وكيفية تطويرها:

ان المنحى الانمائي في العمل البلدي لا يكمن فقط في عمل البلدية بمفردها، بل تعداه الى

٢- وضع مشروع بانشاء مجلس تعاون الاتحادات البلدية في لبنان.

٣- وضع مشروع قانون بانشاء مصرف للتسليف البلدي بقروض طويلة الاجل وبفوائد تشجيعية لتحقيق المشاريع البلدية او الاتحادية.

٤- وضع مشروع قانون بالزامية مساهمة الوزراء المختصة او مجلس الانماء والاعمار في نفقات المشاريع المدروسة عندما تكون البلدية او الاتحاد جاهزين لتحويل نصف نفقات تلك المشاريع وذلك على غرار ما كان معمولاً به في قانون مصلحة التعمير بالنسبة لشبكات المجاري.

٥- زيادة مساهمة الدولة في ميزانية الاتحادات بغية تمكين الاتحادات من تحقيق مشاريع انمائية تعجز البلديات عن القيام بها افرادياً ولمساعدة الاتحادات على تحديث آلياتها والقيام بالدراسات والاستملاكات اللازمة لمشاريعها.

ان مساهمة موازنة الدولة في موازنة اتحاد البلديات هي مساهمة خجولة رمزية تكاد لا تكفي لدفع الرواتب والاجور ولم النفايات وهي لا تأخذ في الاعتبار دور الاتحاد في التنمية ولا تشجعه على التفكير بمشاريع اتحادية فاعلة وقد يكون مرد هذه الوضاعة والتوزيع الى الفقر العام في موازنة الدولة والى سياسة التقشف في الانفاق الناتجة عن نتائج الحرب اللبنانية والتزام الدولة بالاستدانة من مصرف لبنان وقلة جباية الواردات.

وان التدني في مخصصات الاتحاد ناتج ايضاً عن عدم اقتناع بعض النواب بجدوى العمل الاتحادي وكونه لا يغطي كل المناطق اللبنانية.

واننا كاتحادات بلدية ندين هذا المنحى لدى بعض المسؤولين وندق ناقوس الخطر في العمل الاتحادي خصوصاً لان وضاعة الاعتمادات المخصصة للاتحادات جعلتنا نفقد ثقتنا بالنفس ونفكر جدياً بان اتحاد البلديات قد تحول من خشبة خلاص ووسيلة صحيحة وضرورية للانماء الى عبء على الدولة والبلديات والى نفقات محصورة بالرواتب والاجور ولم النفايات مما يجعلنا نميل الى العدول عن فكرة الابقاء على الاتحادات بواقعها المرير الخجول حتى لا يبقى رؤساء هذه الاتحادات شهود زور على نقص الاداء والمرارة للبون الشاسع بين التطلعات والامكانيات وبين القدرة الفكرية والتنفيذ العملائي.

عمل اعم واوسع بواسطة اتحاد البلديات الذي يتألف من عدد من البلديات ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويؤمن تنفيذ المشاريع العامة ذات المنافع المشتركة التي تستفيد منها جميع البلديات الاعضاء او بعضها سواء كانت هذه المشاريع قائمة او مرتقبة كالطرق والمجاري والنفايات والمسالخ والاطفاء وتنظيم المواصلات والتعاونيات والاسواق الشعبية وخلافها والتخطيطات والاستملاكات والتنسيق بين البلديات الاعضاء واقرار الخطة الانمائية ضمن نطاق الاتحاد وادارة المشاعات الواقعة ضمن نطاق بلديات الاتحاد والتي كانت تديرها اللجان المشاعية.

ان السؤال المطروح هل يمكن اعتبار اتحاد البلديات ادارة محلية بواقعه التنظيمي الحالي؟

الجواب على ذلك ان اتحاد البلديات ليس له نطاق ارضي متواصل مثل البلدية لانه يتألف من بلديات قد تكون منفصلة النطاق ولكنه يجمعها القضاء او المشروع المشترك. وقد تفصل بين بلدية وبلدية قرى ليس فيها بلديات وبالتالي لا علاقة له باتحاد البلديات.

واذا كانت الادارة المحلية هي ممارسة سلطة على نطاق ارضي معين فان اتحاد البلديات لا يتعلق بقطعة معينة كما بينا بل من مجموعة البلديات.

ومن جهة اخرى ان للاتحاد شخصية معنوية ودوراً تنظيمياً وتقريراً هاماً يجعل منه عنصراً هاماً في مجال التنمية المحلية ووحدة العمل البلدي في البلديات الاعضاء في الاتحاد.

لذلك يقتضي اعتبار اتحاد البلديات نوعاً من الادارة المحلية البلدية لان عمله يتناول العمل البلدي المتحدون ان يكون له شمولية عمل البلدية الواحدة.

ان تجربة الاتحادات البلدية لا تزال جديدة في لبنان فأول اتحاد انشئ عام ١٩٧٧ في ظل قانون البلديات الجديد.

وان العمل الاتحادي كان نتيجة اجتهادات رؤساء الاتحادات البلدية في لبنان الذين دأبوا على عقد اجتماعات دورية فيما بينهم نتج عنها الامور الآتية:

١- تبادل الخبرات الفنية الادارية في مجال العمل البلدي والاتحادي وتوحيد المفاهيم والمواقف تجاه التعامل مع الادارات العامة والمصالح المستقلة.

ان هذه الصورة القاتمة لازمت عمل البلديات منذ بدء الاحداث كما لازمت الاتحادات البلدية منذ نشأتها حتى اليوم .

ولكن الاتحادات البلدية واجهت الرياح العاتية التي عصفت بها بمنطق القسبة التي تميل مع الريح دون ان تنكسر .

وقد تصرف رؤساء الاتحادات البلدية ومصالحة الشؤون البلدية والقروية ومن بعدها الوزارة تصرفاً حكيماً وموجهاً .

فقد انطلق كل اتحاد بلديات منذ تأسيسه انطلاقاً سليمة على صعيد الدراسات والتقارير . فكان كل اتحاد يعي دوره ووجوب وجوده الى جانب البلديات لسد الفراغ في المشاريع المشتركة فيما بينها . وراح كل اتحاد يفكر في تنظيم هيكلته الادارية وتبدير مقره وايجاد مدير وموظفين فنيين واداريين وتأمين التجهيزات الآلية اللازمة لتنفيذ الاشغال .

فمن الاتحادات من انشأ شرطة اتحادية ومكتباً فنياً ومشروعاً مشتركاً لجمع النفايات ومكباً مشتركاً لها وأمن آليات لنقلها، ومنها من اوجد معملاً لتلافي النفايات او تحويلها ومنها من انشأ مسلخاً مشتركاً ومنها من انشأ مجمعات رياضية ومنها من وضع ملفات جاهزة لمشاريع مشتركة تعذر تنفيذها لقلّة المال .

وباستطاعتنا القول ان كل الاتحادات تعرف ماذا تريد وكم يلزمها من المال ولكنها عاجزة عن تنفيذ ما تقررته وما يبرّر وجودها ويثبت فعاليتها المنتظرة في النفوس والنصوص .

نستشف من هذا العرض لواقع البلديات واتحادات البلديات ان الاداء البلدي ضعيف والامكانيات البشرية والمادية في البلديات هي امكانيات عاجزة وبالتالي فان الانماء المطوب من البلديات غير كافٍ بوضعها الحالي .

رابعاً : اقتراحات عملية لتقوية الادارة المحلية : اللامركزية والاحصائية :

بعد هذا العرض لواقع الادارة المحلية انطلاقاً من القاعدة من البلدية واتحاد البلديات . وانطلاقاً من المبادئ العامة لوثيقة الوفاق الوطني التي عرضناها في مستهل هذا الحديث .

نرى ان اللامركزية الادارية الموسعة اصبحت ضرورة ملحة لتحقيق انماء وتوازن عن طريق اعتماد خطة انمائية قادرة على تطوير المناطق وتنميتها اقتصادياً واجتماعياً .

وقد وضع رؤساء الاتحادات البلدية في لبنان بالاشتراك مع بعض النواب والاحزاب والشخصيات مشروعاً ينطلق من الخبرة في العمل البلدي وعلاقة البلديات والاتحادات بالقائمقامية والمحافطة .

وقد سلمنا هذا المشروع الى اللجنة الوزارية التي كانت مولجة بالاطلاع الاداري وعلى وجه التحديد باللامركزية الادارية .

واننا نرى في درسه واعتماده واقاراره الباب الصالح للولوج الى اللامركزية الادارية الموسعة .

اذ كانت جداول التكليف واوامر القبض تتضمن افرادياً حصة للبلديات اصبحت حصة البلديات تقتطع من مجمل الحصيلة الضريبية السنوية بنسبة محددة.
وسواء كان هذا الاسلوب او ذاك ففي الحالين لا بد من التسليم بوجود ارتباط تباعي مالي وثيق بين الادارة المحلية والادارة المركزية.

وبالنظر لضعف الادارة في بعض البلديات وغياب المجالس البلدية المنتخبة في معظمها رأت السلطة المركزية ومن خلال هذه التبعية المالية، الباب مفتوحاً لممارسة تسلطها على الادارة المحلية.

امام هذا الواقع الا يعتقد حضرة المحاضر الاستاذ الياس حنا ومن خلال تجربته انه لو قدر للبلديات نظام مالي يقلب القاعدة الموصوفة آنفاً بحيث تصبح البلدية هي التي تحقق وتحصل الضرائب والرسوم المحلية ويكون منها حصة للخزينة.
افلا يعطى مثل هذا الواقع لو تحقق للبلدية استقلالاً مالياً وربما تحرراً من سلطة الوصاية وتحظى باهتمام من نوع آخر من قبل السلطة المركزية نصب على تعزيز استقلالية تلك الادارات المحلية وتعزيز مكانتها.

نحن نفهم كلمة وصاية انها تمارس على قاصر.

فالى متى ستبقى البلديات قاصرة.

وانا اعتقد ان الامر رهن بتطور النضج الديموقراطي وتعزيز الاستقلال المالي.

ولن يتحقق ذلك الا عن طريق وعي المواطن اولاً وعن طريق تطوير الانظمة المالية للبلدية.
واذا كان قدر لبنان ان يواجه التحديات باستمرار فان ما ينتظره على عتبة القرن الحادي والعشرين، وما يرتقبه عند اي محطة تحويلية زمنية كانت ام علمية من شأنها ان تقلب مقاييس الامور رأساً على عقب. فانني اعتقد ان الرأسمال الوحيد والسلاح الامضى في مواجهة تلك التحديات يكمن في اثنين: الانسان والبيئة.

نحن لا نملك البترول ولا المناجم ولا الصناعات الثقيلة ولا جيوشاً جرارة او قدرة عسكرية متفوقة. ولكن اهم ما لدينا يبقى الانسان والمناخ او الطبيعة.

وفي اعتقادي اذا كان الانسان في عهدة الدولة ومسؤولية الادارة المركزية فان البيئة والانسان معاً يبقيان من اولى مهام الادارة المحلية، فاذا احسنت القيام بمسؤولياتها قدر للبنان التغلب على التحديات وشكراً.

محاضرة الاستاذ الياس حنا

مداخلة الاستاذ رفيق البركس

من خلال ما وفره لنا مشكوراً حضرة المحاضر من معلومات قيمة اضافة الى ما لديه من تصور شخصي، استطيع القول ان الادارة المحلية هي تعبير عن الديموقراطية وافساح في المجال لمجموعات سكانية للتعبير عن حقيقة حاجاتها بنفسها، وفي هذه الصيغة توطيد للديموقراطية وتعزيز لمفهومها ولكن هذه الصيغة او الممارسة مربوطة بنوع من الوصاية خوفاً من ان تتحول الى حكم ذاتي من شأنه اضعاف وحدة البلد.

الا ان هيمنة سلطة الوصاية على هذه الادارات المحلية لا بد وله اسباب وهي لا تكمن فقط فيما اشار اليه حضرة المحاضر من اوضاع ناشئة عن الحرب بل هناك اسباب اخرى يمكن ان تضاف الى الاوضاع المتردية التي مرت بها تلك الادارات خلال سنوات الحرب وبعدها. وهذه الاسباب تكمن في عدم النضج الديموقراطي عند المواطنين اولاً.

ومن جهة ثانية يمكن ردها الى التبعية المالية لسلطة الادارة المركزية.

اما عدم النضج الديموقراطي فهو من المسلمات في ضوء ما نشهده ونلمسه من اوضاع سياسية وطائفية ومذهبية وسواها مما لا يعبر عن وجود الممارسة الديموقراطية الصحيحة ولن اخوض في ذلك. انما احصر الكلام في موضوع التبعية المالية.

وهنا لا بد من الاشارة الى ما نجده في التشريعات المالية والضرائب من نصوص تحدد للبلديات حصصاً معينة بنسبة مئوية مما تحققه الادارة المركزية من ضرائب ورسوم. وهذه القاعدة ملحوظة تقريباً في معظم القوانين المتعلقة بالضرائب والرسوم. ولو تغير اسلوب الاقتطاع مؤخراً في بعض القوانين الضريبية المعدلة.

فيها، ولا يعلم هؤلاء العاملون انهم يخضعون لنظام معين. فأى نظام يمكن تطبيقه على هؤلاء.

من هذا المنطلق، وبالنظر الى وحدة العمل في البلديات ينبغي برأينا العمل على توحيد انظمة الموظفين والاجراء في هذه الادارات المحلية اللامركزية.

النقطة الثانية : هي مشكلة التكليف في البلديات التي تعتبر حالة غير قانونية، سواء في الادارات العامة او المؤسسات العامة، فكيف اذاً في البلديات التي يفترض ان تكون نقطة الانطلاق في اية عملية تنمية. ان مشكلة التكليف اصبحت مستعصية وتعود لاسباب عدة اهمها سياسية.

ان التكليف كما ذكرنا هو حالة غير شرعية لموظف في البلدية ومن البلدية عينها، فكيف يمكن تبرير هذا التكليف اذا كان المكلف باعمال السلطتين التقريرية والتنفيذية من اسلاك اخرى كسلك التعليم والسلك العسكري، او ان يكون المكلف موظفاً في وزارة الشؤون البلدية والقروية وهو في هذه الحالة يجمع بين وظيفتين:

وظيفة تنفيذية وهي تلك التي يشغلها بالتكليف في البلدية التي كلف بادارتها ووظيفته الاساسية في وزارة الشؤون البلدية والقروية التي تعتبر وظيفة رقابة لكون هذه الوزارة هي بحكم القانون سلطة الرقابة الادارية على البلديات.

ومن نافل القول ان الجمع بين هاتين الوظيفتين هو امر غير جائز قانوناً.

ومن ناحية ثانية، كيف يمكن قبول مبدأ ادارة القائمقام لبلدية او اكثر وهو في الوقت عينه سلطة الرقابة الادارية على هذه البلدية. وما يطبق على القائمقام يطبق ايضاً على المحافظ في نطاق القضاء المركزي للمحافظة.

اننا عندما نطرح هذه النقاط، انما نطرحها من زاوية موضوعية، اي من زاوية منهجية لتصحيح الخلل القائم وللوصول الى وضع افضل، وعليه، لا يجوز باي حال من الاحوال ان يحيل القائمقام لنفسه كرئيس بلدية وكسلطة رقابة ادارية.

نحن نطرح هذه المواضيع ونهدف من ذلك طرق المعالجة الصحيحة من قبل المسؤولين.

اما النقطة الثالثة: التي نود اثارها في هذه الحلقة هي، قضية الرقابة، ونبدأ بالمولود الجديد الذي يدعى المراقب العام والذي يحمل اسمين وفقاً لقانون البلديات الحالي. وهذا امر

محاضرة الاستاذ الياس حنا

مداخلة الأستاذ محمد علي ناصر

بعد الذي سمعناه من المحامي الاستاذ الياس حنا في محاضراته القيمة عن البلديات، لا بد من ابداء وجهة نظر متواضعة في هذا المجال، نضعها بين ايدي المسؤولين عن الشؤون البلدية ومنهم الاستاذ حنا لكونه رئيساً لاتحاد بلديات اقليم الخروب الجنوبي. ولعل وجهة النظر هذه تسهم في تكوين قاعدة المستقبل القانوني للبلديات، نقول ذلك من خلال تجاربنا وخبرتنا في هذا الميدان، ومن خلال موقعنا كمسؤولين في القطاع العام.

النقطة الاولى : التي يمكننا الاشارة اليها هي تلك التي تتعلق بالتشريعات القائمة في قانون البلديات الحالي والتي تتجسد بالسؤال التالي: لماذا لا يكون نظام «موظفين واحد لجميع البلديات في لبنان بالرغم من وحدة العمل وقواعده ومنهجيته فيها؟؟؟»

اننا نرى، انه على الرغم من اختلاف مهام واعمال ادارات القطاع العام في لبنان، فان هناك نظاماً واحداً لجميع الموظفين فيها، هذا النظام الذي يخضع له هؤلاء بحقوقهم وواجباتهم وجميع اوضاعهم الذاتية، كما ان هناك نظاماً واحداً للاجراء في هذه الادارات العامة يسمى النظام العام للاجراء، وان كان لكل ادارة عامة نظاماً خاصاً باجرائها تفرضه طبيعة عملها، الا انه في مطلق الاحوال، يجب ان يكون النظام الخاص للاجراء في اية ادارة عامة لا يختلف في مبادئه وقواعده الاساسية عن النظام العام للاجراء، فلماذا لا يطبق هذا المبدأ على العاملين في البلديات من موظفين ومستخدمين واجراء، هذا من جهة.

ومن جهة ثانية، هناك عدد لا يستهان به من البلديات لا وجود لنظام موظفين او اجراء

عجيب غريب . فقد نصت المادة ٩٥ من قانون البلديات على خضوع الاعمال المالية في البلديات واتحادات البلديات التي تحدد بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء لسلطة «مراقب مالي» يسمى «المراقب العام» وهذا ما نصت عليه المادة ١٠٥ من المرسوم رقم ٥٥٩٥ تاريخ ٢٢/٢/١٩٨٢ المتعلق بتحديد اصول المحاسبة في البلديات غير الخاضعة لاحكام قانون المحاسبة العمومية .

فالمراقب المالي حصرت صلاحياته في الحقل المالي دون سواه، اي اخضاع الاعمال المالية في البلدية لرقابة هذا الموظف ! ما تسميته بالمراقب العام، فان ذلك يعني ان صلاحياته واختصاصاته شملت جميع الاعمال في البلدية، وهذا امر غير معقول . ثم ان اعمال الرقابة المالية على البلديات تمارس حتى الآن من قبل موظفين في البلديات واتحادات البلديات موضوعين خارج ملاك اداراتهم لكي يعينوا مراقبين ماليين . وهم مرتبطون ادارياً وفقاً لقانون البلديات بوزارة الداخلية وفي ما بعد بوزارة الشؤون البلدية والقروية بعد احداثها فمن هو الرئيس التسلسلي لهذا المراقب المالي عندما كانت مصلحة الشؤون البلدية والقروية تابعة لوزارة الداخلية؟؟ كان الجواب عن هذا السؤال غير واضح على الاطلاق . اما الآن وبعد انشاء مصلحة الرقابة والتوجيه في وزارة الشؤون البلدية والقروية، فان رئيس هذه المصلحة هو الرئيس التسلسلي للمراقب المالي بحكم التفسير والاجتهاد ليس اكثر .

وفي هذا الاطار يمكن طرح السؤال التالي : كيف يمكن للمراقب المالي ان يتقاضى رواتبه وتعويضاته من البلديات التي يتولى امر رقابتها خلافاً لمنطق المرسوم الاشتراعي رقم ٥٨ / ٩٥ الذي يحظر على موظفي الرقابة تقاضي اي راتب او تعويض مهما كان نوعه من الادارات او الهيئات التي يتولى الرقابة عليها؟؟... وهنا نسجل نقطة اضافية على واقع الرقابة المالية على البلديات .

اما رقابة التفتيش المركزي على البلديات، فانها اتخذت طابع الاجتهاد والتفسير القانوني في نطاق الممارسة . ذلك ان المادة ١٣٧ من قانون البلديات اخرجت اعمال السلطتين التقريرية والتنفيذية عن رقابة التفتيش المركزي الذي اقتصرت رقابته على الاجهزة التنفيذية في البلديات (اي الموظفين والاجراء) استناداً لرأي هيئة التشريع والاستشارات في وزارة العدل رقم ١٤١ / ر / ٧٧ تاريخ ٨ / ١١ / ١٩٧٧، والى التصميم رقم ١١ تاريخ

٢١ / ٧ / ١٩٧٨ الصادر عن رئيس مجلس الوزراء . لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ان العاملين في البلديات من موظفين ومستخدمين واجراء انما ينفذون القرارات والتعليمات والوامر التي تصدر عن السلطتين التقريرية والتنفيذية وهم ملزمون بذلك، فكيف يمكن محاسبة هؤلاء دون محاسبة اولئك؟؟...

والجدير بالذكر، ان الهيئة التأديبية الخاصة برؤساء واعضاء المجالس البلدية المؤلفة بموجب المرسوم رقم ٩٣٢ تاريخ ١٨ / ٢ / ١٩٧٨، لم تجتمع مرة واحدة منذ تأليفها لأنه ليس لديها اية قضية متعلقة بهؤلاء الرؤساء والاعضاء للنظر بها .

اننا من خلال هذه المداخلة، نأمل ان تجد النقاط التي اثيرت فيها مكاناً لها لدى وضع قانون جديد للبلديات في لبنان وشكراً .

- انخفاض مستوى الرواتب والاجور ورداءة الابنية والمكاتب .
- ضعف الروح المدنية لدى المواطنين وتقصير الادارة بمهمة تعريفهم بواجباتهم
ومسؤولياتهم .

- فقدان التنسيق والتعاون بين الوحدات الادارية .

- تكدر وتبعثر التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة .

- القوى المعاكسة في الادارة والسياسة والمجتمع التي تعمل على عرقلة كل تحرك
اصلاحي .

وبسبب البعد الزمني بين سنة ١٩٧٥ و ١٩٩٦ يمكن اضافة الى جملة الاسباب التي
ذكرنا .

- النقص في عدد الموظفين وانخفاض المستوى التعليمي والكفاءات لديهم . دون ان ننفي
وجود من يتمتع منهم بالكفاءة العالية . (نستطيع ان نؤكد ومن خلال تجربتنا كأعضاء في
المجلس البلدي بأن ادارات لا تسير الاعمال اليومية فيها إلا بفضل موظفين يتحلون
بالاندفاع والتضحية حيث يقومون بشراء العديد من مستلزمات العمل اليومي، من
قرطاسية وما اشبه، ومن محروقات للتدفئة والتنقل من أموالهم الشخصية) .

- جمود القوانين والانظمة وعدم ملاءمتها للمرحلة الحالية من اعادة البناء والاعمار،
خاصة فيما يتعلق بأجهزة الرقابة على البلديات . (نحن نعتقد ان انجاز المشاريع اذا لم
يترافق مع مفهوم الصيانة الوقائية Preventive Maintenance فستصبح مصدراً للقلق
الاقتصادي والاجتماعي!) .

- ضعف الامكانيات المادية (لأسباب عديدة) .

من هنا نستطيع القول ان مواجهة تحديات القرن المقبل لا يمكن ان تتم إلا بوجود ادارة
فاعلة، وأنظمة واضحة ودقيقة (التغيرات العالمية ما هي إلا تغيرات في الانظمة والقوانين!)
وبكل صراحة نقول ان لبنان لن يتمكن من المواجهة، اذا كان شراء ٥ كيلو غرامات من
البن يحتاج إلى معاملة تحمل ٣٠ توكياً ولا يتم انجازها قبل ٣٠ يوماً كما قال دولة رئيس
مجلس الوزراء رفيق الحريري (نهار ٢/٣/١٩٩٥ ص ٢) .

ولن يتمكن من المواجهة اذا كانت ادارات الدولة ليست على مستوى المعركة كما قال دولة
الرئيس نبيه بري (نهار ٦/٥/١٩٩٦ ص ٢) .

كلمة المحامي الاستاذ توفيق رشيد الهندي

الادارات المحلية (البلديات) في مواجهة تحديات القرن الجديد

تعتبر البلدية من الوجهة القانونية ادارة محلية ذات استقلالية ادارية ومالية، ومن
الوجهة السياسية تعتبر النواة الاولى للديمقراطية كونها تنتخب مباشرة من قبل المواطنين
لتنولى ادارة شؤونهم وحل مشاكلهم اليومية .

الدراسات والتقارير الميدانية تشير الى ان البلديات عموماً، عجزت عن القيام بمهامها
وفشلت في تحقيق الاهداف التنموية .

وبالرغم من شمولية وعمومية اختصاصات البلدية، والتي قد تتجاوز ١٦٧ اختصاصاً
موزعاً بين السلطتين التقريرية والتنفيذية، فقد أصبحت البلدية بنظر البعض مرادفة لاعمال
جمع النفايات، وفتح المجاري الصحية، واصلاح الحفر وتسجيل الوثائق واعطاء الافادات
والتراخيص وغيرها من الامور البسيطة، علماً انه حتى هذه الاعمال يتخلل تنفيذها
صعوبات تنعكس سلباً على مصالح المواطنين والدولة والبلدية نفسها .

أسباب العجز باتت معروفة لكثرة تردادها وهي في مجملها لا تنفصل عن المشاكل التي
تعاني منها الادارة العامة في لبنان، ولا ضير من تكرار القول والاشارة إلى ان هذه المشاكل
تعود إلى ما قبل العام ١٩٧٥ . ففي بيان لوزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري الدكتور
علي الخليل بتاريخ ٢٩ / ١ / ١٩٧٤، حدد أهم مشكلات الادارة العامة بـ :

- اتساع الهوة بين الادارة العامة وحاجات المواطنين .

- ضعف روح الخدمة المدنية لدى قسم من الموظفين .

- تفشي الرشوة في الادارة .

ولن يتمكن اذا لم تلتزم جميع المرجعيات السياسية والطائفية والمذهبية بعدم التدخل بعمل الادارة، كما يقول وزير الدولة للإصلاح الاداري انور الخليل (سفير ٢٦/٨/٩٥ ص ٤).

ولن يتمكن من المواجهة اذا لم يتم تبسيط اجراءات العمل واساليبه وازالة كل العوائق التي تواجه الادارات، لأن هذا التبسيط وحده الكفيل بمكافحة التسبب او الحد منه وازالة امتعاض الناس من سوء الاداء كما جاء في تقرير رؤساء هيئات الرقابة، مجلس الخدمة المدنية، المجلس التأديبي العام، هيئة التفتيش المركزي عن جولتهم الاميركية (نهار ٩/٩/١٩٩٥ ص ٩).

وفي كل الاحوال لا يمكن المواجهة اذا استمر هذا البعد وهذا الشرخ بين المؤسسات والمرجعيات من جهة، وبين المواطنين من جهة ثانية. (يمكن ملاحظة هذا الشرخ من خلال الصحف والمقارنة بين تصاريح المسؤولين، واعمال الهيئات والمنظمات الاهلية والجمعيات والمواطنين!).

يمكن تلخيص التحديات التي ستواجه الادارات المحلية في القرن المقبل بأنها هي ذاتها (في خطوطها العامة) التي تواجهنا اليوم ولكن بشكل اشد ضغطاً وشراسة ومنها:

- مشاكل ادارة المدن، سير، سيارات، طرقات، تزايد سكاني، هجرة داخلية والبنية التحتية والخدمات الخ...
- مشاكل البيئة والمياه.
- مشاكل السكن.

- النقص في ابراز اهمية وقيمة الانسان الذي يعيش في المجتمع والحفاظ على سلامته.
- غياب فكرة وضع برامج لدمج المواطنين الجدد (المتجنسين حديثاً) في المجتمع اللبناني.
علينا ان نعترف اننا نعيش في فوضى، ولكن اليوم أصبح للفوضى علم، اسمه علم الفوضى، يدرس الظواهر العشوائية بحيث يمكن الانتفاع منها، فإلى منظمي مثل هذه الندوات، نقول، نهنتكم على محاولاكم الجادة لتنظيم الفوضى الادارية في لبنان.

وشكراً



الاحد ١٩٩٦/٦/٩

المحاضرة الخامسة

تنمية الموارد البشرية
في خدمة القطاع العام

المحاضر

الدكتور محمد صادق

في تقديم الدكتور محمد صادق

ليست الموارد المالية غاية بحد ذاتها رغم انها تشكل اداة ضرورية للتطوير. لكن الذي يحدث التطوير هو الانسان. وبالطبع ليس اي انسان. انما الانسان المهياً تعليمياً واعداداً واقتداراً على استيعاب العلم وتطبيقه واتخاذ مدخلاً للابداع والابتكار. فالعبرة اذاً ليست في الكم ولكن في النوع. اي في الملفات والمواهب الفكرية.

ومن هنا كان المطلب الاساسي من مطالب العلم الحديث في المجتمعات المعاصرة هو: تنمية الموارد البشرية.

ان هذه التنمية تتضمن اموراً متعددة ومتداخلة مع بعضها، وتأتي في طليعتها ثلاثة عوامل اساسية هي:

اولاً: المعايير الموضوعية لاختيار العناصر البشرية التي يمكنها القيام بالخدمة العامة وفقاً للخطة المرسومة.

ثانياً: جودة التهيئة والاعداد.

ثالثاً: الرعاية الدائمة للكفاءات والمواهب، او ما يطلق عليه اسم التدريب المستمر.

ان عملية التنمية الشاملة تعتمد اساساً على كفاءة القوى العاملة باعتبارها اهم عناصر الانتاج. كما ان ثروة كل شعب وما لديه من امكانات النمو الاقتصادي والاجتماعي

والسياسي تنبع في جانب كبير منها، من قدرته على تخطيط وتنمية القوى العاملة ورسم السياسات الخاصة بها. ذلك انه اذا كانت التنمية الاقتصادية والاجتماعية تطمح الى تحقيق حياة الرفاهية للشعب، فان تخطيط الموارد البشرية وتنميتها هو احد اهم الوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف.

ايها السيدات والسادة:

الدكتور محمد صادق، كبير خبراء الامم المتحدة ومدير مشروع اعادة تأهيل العاملين في القطاع العام، يتحدث الينا في موضوع:

«تنمية الموارد البشرية في خدمة القطاع العام»

مقتطفات من محاضرة الدكتور محمد صادق^(١)

تنمية الموارد البشرية في خدمة القطاع العام

استهل الدكتور محمد صادق كلامه بإبداء تحفظين: الاول أنه تردد في قبول الدعوة اذ بتواضعه المعروف قال: ما عساي ان أقول في هذا الموضوع امام نخبة مميزة، والتحفظ الثاني، هو في اختيار العنوان: اي تنمية الموارد البشرية في القطاع العام، معتبراً انه كان من الأفضل اختيار عنوان: «تنمية الموارد البشرية» فقط، واستطرد موضحاً ان المورد هي القوى البشرية اي التي تعمل، ومصدرها المجتمع ككل، لذا فإن نوعية هذه الموارد هي نتاج ما في هذا المجتمع، وهذه النوعية ونمط تطورها تسم المجتمعات وافرادها منذ بدء ولاداتها وحتى ساعة موتها.

اذن، من هذا الإطار سأحاول ان اطرح معنى «تنمية الموارد» في العالم قبل الدخول في صلب الموضوع مباشرة وما ذلك إلا لمعرفة ما هو موقفنا من عمليات التنمية البشرية على امتداد تاريخ مضيء، هذه العودة السريعة إلى الوراء، مفيدة ايضاً لمعرفة: هل ان هذا الاهتمام الزائد والجهد المتواصل والذي نحاول ان نجعله قوتنا ولعمامنا صباحاً وظهراً ومساءً، عنيت الاصلاح الاداري، وهل هو حقاً بهذه الاهمية ما يتفرع عن ذلك عدة اسئلة مكملة لذات الموضوع، مثل هل ان مجلس الخدمة المدنية او التفيتيش المركزي او دواوين المحاسبة. ليس في لبنان فقط. بل في معظم البلدان التي لديها مؤسسات مشابهة باسماء

(١) لم يتوفر لدينا النص الحرفي لمحاضرة الدكتور محمد صادق القيمة والتي اشتملت على كثير من التفاصيل الهامة، والهوامش الاضافية على الموضوع الاساسي. وان ما سيرد في هذه المحاضرة ما هو إلا مقتطفات سريعة من تلك المحاضرة التي استغرقت جهداً من الدكتور المحاضر ان في اعدادها او في القاها.

مختلفة، هي فعلاً قادرةً على القيام بدورها المطلوب، ام انها هي نفسها بحاجة إلى اصلاح ورفع الضعف عن الكثير من ادائها.

فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وطفرة النفط:

في ظروف الخمسينات من هذا القرن الذي نودع، وخلال الحرب العالمية اولاً. ثم في لبنان مع الحرب الاهلية، كل هذه الظروف المتلاحقة والضاغطة ارجأت التفكير والاهتمام بالادارة او بفاعليته.

من ناحية ثانية، فإن ما اسميه الطفرة النفطية منذ بداية السبعينات تحديداً في العام ١٩٧٤ وحتى آذار ١٩٨٣، وما شهدته مناطق النفط العربي من تدفق أموال، حين بدأ العد العكسي وانكفاً الطلب على النفط وشحت الموارد المالية، طرح السؤال بشدة: كيف كنا نستفيد من هذه الموارد وهل ان توظيفها كان في الطريق الصحيح؟ رغم ان الجميع كان يهتم بالادارة وتفعيلها.

لقد كان الركود الاقتصادي سبباً لفتح الانظار على قضية الادارة بصورة اكثر جدية عما ذي قبل، وظهر بوضوح اكثر عجز الطاقة الادارية وتبين ان المال الذي اقتطع لخدمة الخزينة لم يتم استثماره لخدمة المجتمع، وعلى ذمة الاحصاءات نقول انه في تلك السبعينات لم تكن الازمة ازمة مال بل كانت ازمة الحاجة إلى القوى العاملة، في كل انواع العمل، في كل ورش البناء: الفنادق- المصانع- المدارس... والبحث عن تلك القوى العاملة كان الهم الاوحد تقريباً ومن منا لا يذكر هجرة الكثيرين إلى دول النفط حيث فرص العمل متاحة بوفرة وللجميع.

لقد انحسرت الطفرة النفطية سريعاً رغم ان الاعتراف بانخفاض سعر النفط لم يكن يعلن على حقيقته في تلك المراحل، والادعاء القائل بأن النفط لم يباع بأقل من ١٠ دولارات للبرميل الواحد كان ادعاءً غير حقيقي لأن العالمين بحقيقة الأمور اعترفوا فيما بينهم بأن السعر كان أقل من ٦ دولارات.

ومع ذلك شهدت معظم الدول النفطية والعربية ومنها لبنان خططاً كثيرة للتنمية وطلباً لتحقيقها جعلته في اولويات طموحاتها ولكن للأسف لم يتحقق شيئاً: لماذا؟ السبب بكل بساطة انه لم يكن صحيحاً مفهوم التنمية التي نريد، ايضاً لم تكن لدينا

القدرة الكافية لوضع رؤيا وسياسات صحيحة كان عليها ان تلعب دوراً هاماً، وكانت مفقودة.

وفي غفلة من كل فترات التاريخ العربي هذا، كانت دول العالم المتقدم والصناعي تسارع الخطى لإيجاد نظام عالمي جديد يرتكز على اقتصاديات وسياسات مختلفة النظرة إلى العالم الجغرافي بمساحته الحقيقية بمعنى آخر غدا العالم بأسره وكأنه قرية صغيرة واكاد أقول بل حي صغير يتم التعامل بين افراده على ضوء مصالح متبادلة لانتاج سلع وخدمات بأفضل نوعية ممكنة، بأفضل سعر ممكن.

وفي معادلات هذه «القرية العالمية» ربما نجد الجواب في تفكك الاتحاد السوفياتي، اذ لم تكن قلة الموارد هي السبب بل كان سوء الادارة... لم تكن لديهم القدرة لادارة قطاعات انتاجهم العام والخاص.

ماذا يُفهم بالخصخصة؟

اسمحوا لي ان استطرّد قليلاً في هذا الاطار لأضع بعض التعابير الكثيرة التداول هذه الأيام في اطارها الصحيح، نسمع ان البعض يتخوف من عملية ما يسمى بالخصخصة، وكأنه يفهم بذلك «بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص»، والواقع ان ما يراد بالخصخصة هو «ادارة القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص»، بمعنى آخر حين يجد القطاع العام انه يستطيع هذه الخدمة والتي تكلفتها ١٠٠ ليرة مثلاً يستطيع ان يؤديها- وبصورة افضل- عن طريق القطاع الخاص وبتكلفة أقل لا بل وبزيادة في الارباح فلم لا، هذا دون ان يكون قد ألغى دور الحكومة بل يظل المشروع تحت رقابتها وتظل مسؤولية الحكومة لرأس المال.

وفي تشريح اكثر تبسيطاً نقول انه في ظل ادارة جامدة وروتينية حيث لا مدير عام، ولا رئيس مصلحة أو مدير، يمكنه التكيف بالسرعة اللازمة لمواجهة مشكلة طارئة والتصدي لايجاد حل لها قبل ان تجتمع كل الهيئات والرئاسات والمجالس... ما جعل في كثير من الاحيان هذا التصدي وتلك المواجهة عملية غير ذي جدوى.

اذن في ظل اطار «العولمة» الحالي لا بد من ايجاد نوعية جديدة، مستعدة للتحرك، تنهض بالادارة من سباتها ورقادها، ذلك ان الوضع اصبح يختصر على الشكل التالي: لم يعد

بإمكانني - كقطاع عام - ان انفق على خدمة ١٠٠ ل. في حين انها لا تساوي هذه المئة ليرة.

- في الدول المتوسطة : ١١٪

- في الدول المنخفضة : ٥٪

تفسير هذه الارقام قد يسبب بعض الاحباط فمعدل التنمية المرتفع في دول النفط الاربعة المذكورة كان بسبب المداخل النقدية الكبيرة وليس بسبب نوعية الحياة والناس، ما اسمح لنفسني بالتعبير عنه بأنه مظهر «عباءة البترول»، وحين رفعت العباءة !!...

في النظرة الحديثة للتنمية:

تقاس تنمية الدول حالياً بالنظر الى تقدمها الاقتصادي او الاجتماعي، العسكري، لا بل حتى يذهب البعض إلى مستواها الرياضي واهمية نجاحها وحصولها على ميداليات الالعاب الاولمبية، واذا القينا نظرة على ما يسمى النور الاربعة أو الثمانية في شرق آسيا اي اليابان حيث معدل التنمية ٩٤٪.

- هونغ كونغ : ٨٠٪

- كوريا : ٨٨٪

- ماليزيا : ٨٢٪

- سنغافورة : ٧٧٪

- تايلاند : ٨٢٪

- تايوان : ٧٩٪

- اندونيسيا : ٦٠٪

مؤشر آخر لمقياس التنمية قد يكون معدل الاعمار في هذا البلد او ذلك مثلاً في كندا وهي الدولة رقم ١ - من ١٧٤، نجد ان متوسط الاعمار فيها هو ٧٦ سنة، من حيث ان متوسط الاعمار في الدول العربية هو ٦٢ سنة اي اقل ب ١٤ سنة، وفي لبنان فإن معدل الاعمار هو ٦٩ سنة، وهو مؤشر لا بأس به نسبة إلى ما يعاناه بعد ظروف الحرب.

ان عملية التنمية هي عملية فيها شمولية وترابط عناصر المجتمع: من سلطة حاكمة (حكومة او ما شابه) - عنصر بشري بكل مشاريعه ومتطلبات حياته، من نظم تعليم - من

ما هي اهداف التنمية؟

اذا لم تهدف التنمية إلى تغيير نوعية الحياة لافراد المجتمع، فإن كل الخطط والافكار في هذا المجال تسير حتماً إلى فشل، المقصود في التنمية هي تطوير القدرات لتطوير سبل الحياة.

يتجه العالم حالياً الى مقولة ان هناك ارتباط وثيق بين مستوى التنمية في بلد ما ومستوى التقدم فيه، ليس من حيث موارد ثرواته الطبيعية، بل في موارد البشرية، فالبشرية هم مصدر الافكار والابداع، ولناخذ مثلاً اليابان هؤلاء المخترعون الذين يستوردون معظم بل كل المواد الاولية، ولكن كفاءاتهم وقدراتهم تعمل على التصنيع المتقن والزهيد الثمن، ما جعل من اليابان منافساً اولاً في الاسواق التجارية العالمية وفي انواع التجارة من المواد الثقيلة إلى أخف السلع المطلوبة، لذا قفزت اليابان إلى رقم واحد في التنمية وجعلت من كندا ثانية وكانت سويسرا الثالثة.

كذلك كان لفترة سابقة يرتبط مستوى تقدم البلد بمستوى او بمعدل التنمية فيه واليكم

بعض الاحصاءات بمعدل التنمية في :

١ - العالم :

- البلدان المتقدمة : من ٨٠ إلى ٩٥٪

- عدد هذه الدول : ٦٤ من ١٧٤

- الدول المتوسطة : ٨٠٪ إلى ٧٠٪

- عدد الدول : ٦٣ من ١٧٤

ما يفيد ان اكثر من نصف هذه الدول (٦٤ - ٦٣) من ١٧٤، هو في معدل تنمية جيدة في حين ان مصادر اخرى تذكر نسب ٥٩٪ و ٣٤٪ و ٤٢٪.

٢ - في البلدان العربية :

- في البحرين - قطر - الكويت والامارات ٤٪

اوضاع المرأة فيه - كل هذه الأمور تتضافر لتشكل موضوع عمل خطط التنمية.

وتختلف اشكال الحكومات من شفافة تتحمل مسؤوليتها إلى حكومات غير مسؤولة وغير شفافة، حيث لا تعترف بعمليات مثل تقييم الاداء او مركزية ولا مركزية بين الاعلى والادنى، إلى ما تعانيه المرأة «كجنس»، وكونها تشكل نصف المجتمع، من عدم الاهتمام بقدراتها الانتاجية كقوى ايضاً عاملة، إلى الاهتمام بهيكليات التعليم واسس التربية. أي ماذا نعلم اولادنا ولماذا نعلمهم وهل نحن بحاجة إلى اختصاصات في علوم الاقتصاد ام الفضاء ام البحار؟!... هل توقعاتنا تتوازي مع واقعنا...

كلها أمور ليس من السهل ادراكها في عفوية وسرعة ولا بد لكل ذلك من دراسات دقيقة ليست صعبة على الاقل، فهي ليست مستحيلة.

محاضرة الدكتور محمد صادق

مداخلة الاستاذ رفيق البركس

شكراً للدكتور صادق على هذه الاحصاءات التي وضعها في متناول هذه الندوة. وسمح لنفسي بالتعليق على ملاحظته بشأن اختيار الموضوع ان قد يكون هناك مجال للالتباس لو ان موضوع المحاضرة اخذ معزولاً عن موضوع الندوة : اما وان موضوع الندوة هو :

«ادارات القطاع العام على مشارف القرن الحادي والعشرين»

ففي ذلك تفسير لاختيارنا الموضوع ودليل على وعينا للمشكلة الاقتصادية التي اولها حضرة المحاضر العناية والاهمية الكبرى في بدء حديثه حيث ذكر بازمة الثلاثينات الاقتصادية وبالحرث العالمية الثانية مشيراً الى التطور الكبير على صعيد الاتصالات بصورة خاصة بحيث اصبح العالم اليوم اشبه بقرية صغيرة.

واذا ما جاريت الدكتور في هذا المجال واستعرضت في لحظات الخطوات الجبارة التي حققتها الدول الغنية منذ ان وضعت الحرب العالمية الثانية اوزارها وتحديداً منذ العام ١٩٤٧ حتى العام ١٩٨٦، في اطار المؤتمرات الدولية التي انعقدت خلال هذه الفترة، بهدف تطوير العلاقات التجارية الدولية لادركنا المشوار الطويل الذي قطعتة تلك الدول وهي تشكل ٩٢٪ من اقتصاديات العالم ووصلت الى ما وصلت اليه من اتفاقات تنظم علاقاتها التجارية شكلت النظام العالمي للتجارة الدولية القائم على التبادل الحر للسلع على اختلافها والخدمات فضلاً عن المهارات والادمغة. ونحن في لبنان كما بقية الدول التي هي في طريق النمو نواجه تحديات هذا النظام الجديد.

قبل العام ١٩٨٦ او قبل مؤتمر اوراغواي كانت الاتفاقات تقتصر على تبادل السلع الصناعية. لكن التطور الجديد والخطير بالنسبة للبنان خاصة ولسائر الدول النامية بصورة عامة، فهو يكمن في ان المبادلات الحرة بين تلك الدول شملت بالاضافة الى السلع الصناعية، السلع الزراعية والخدمات. وهذا يعني ان الكفاءات العلمية والفكرية بصورة عامة بإمكانها ان تنتقل بحرية ودون اي مانع بين الدول المشاركة في مؤتمر اوراغواي وهي بمعظمها دول غنية ومتطورة، وهنا برزت اهمية العنصر البشري، وقد توج المؤتمر انجازاته باتفاقية تنظم حماية الملكية الفكرية، تأكيداً على اهمية الانسان ونتاجه الفكري.

ان الترجمة العملية لهذا التطور تعني ان الدولة التي تمتلك القدرات البشرية المتطورة والمتفوقة هي التي يمكن ان تسيطر على العالم النامي لا بالقدرة القتالية ولا بالسلاح المتطور الفتاك ولا بالصناعة الثقيلة بل بات العنصر البشري بما يخرزونه من كفاءات علمية وتقنية متفوقة وما يقدمه من اختراعات حديثة هو الرأسمال الاهم للدول المتقدمة.

من هنا مصدر الخوف ومكمن التحدي واذا كان الامر كذلك فماذا يمكن ان نقدم لادارات القطاع العام على مشارف القرن الحادي والعشرين من موارد بشرية كي تتقدم وتتطور لتتكيف مع هذه المستجدات؟

لذلك ارجو المعذرة من حضرة المحاضر اذا قلت ان الرؤية التي املت علينا موضوع المحاضرة لم تكن غريبة او بعيدة مع ما جاء في عرضه من تأكيد على اهمية العنصر البشري وهذا ما كان فعلاً الحافز على اختيار الموضوع. وكان هدفنا من ذلك القاء الضوء على الوسائل التي يمكن ان تساعدنا في تنمية الموارد البشرية التي هي الشرط الاهم لتطوير ادارات القطاع العام لتمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمرتبقة على مشارف القرن الحادي والعشرين.

ما نشرته صحيفة السفير عن الندوة

جريدة السفير: العدد ٧٤٠٨ تاريخ ١٠ حزيران ١٩٩٦

افتتاح ندوة إدارات القطاع العام

شطورة - «السفير»

افتتح وزير الاسكان والتعاونيات محمود ابو حمدان الندوة المتخصصة حول «ادارات القطاع العام في لبنان على مشارف القرن الحادي والعشرين» التي نظمتها الجمعية التعاونية الثقافية لخريجي المعهد الوطني للادارة والانماء ومؤسسة فريدريتش ايبيرت في زحلة.

وحضر افتتاح الندوة نائب رئيس مجلس النواب ايلي الفرزلي والنائبان فيصل الداود ويوسف المعلوف، مدير عام التعاونيات الاستاذ انطوان شمعون، مدير عام وزارة الزراعة الدكتور عادل شويري وعدد من الرسميين.

والقى الوزير أبو حمدان كلمة أكد فيها أهمية هذه الندوة، وأهمية وجود ادارة مستقرة وقال: «لا توجد ادارة مستقرة، وبإمكانها الاستمرار من دون استقرار المؤسسات السياسية والتشريعية والتنفيذية والقضاء»، فعندما تستقيم المؤسسات، تستطيع الإدارة ان تتحرر من واقع فرض يد السياسيين على بعض الادارات او على الإدارة مجتمعة.

وأشار الى ان الإدارة، في الدول المتقدمة، تستمر مهما تغيرت الانظمة، ولا يتغير نهجها بتغيير الرأس الاداري، والتحديث في الإدارة هو استمرار، وليس قراراً سياسياً يتخذ في مرحلة من المراحل».

واشار الى ضرورة العلاقات الثابتة في الإدارة، واحترام سلم الترفيع داخلها.

الفهرس

٥	برنامج الندوة
١١	اليوم الأول
١٣	كلمة مدير الندوة / الاستاذ محمد علي ناصر
١٥	كلمة رئيس مجلس ادارة التعاونية الثقافية / الاستاذ رفيق البركس
١٨	كلمة ممثل مؤسسة فريدريش ايبيرت / الاستاذ سمير فرح
٢٠	كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم معالي الوزير محمود ابو حمدان
٢١	مقتطفات من كلمة معالي الوزير الاستاذ محمود ابو حمدان
	المحاضرة الأولى / الادارات والمؤسسات العامة في لبنان
٢٣	المحاضر / دولة نائب رئيس مجلس النواب الاستاذ ايلي الفرزلي
٢٥	كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم دولة الرئيس الاستاذ ايلي الفرزلي
٢٧	مقتطفات من كلمة دولة الرئيس الاستاذ ايلي الفرزلي
٣١	التخطيط وإستشراف المستقبل - القيادة والتوجيه / الدكتور عادل الشويري
٤٣	اليوم الثاني
	المحاضرة الثانية / سياسة الاستخدام في القطاع العام ومتطلبات المرحلة المقبلة
٤٥	المحاضر / الدكتور سمير طنوس
٤٧	كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم الدكتور سمير طنوس
٤٩	كلمة مدير كلية ادارة الاعمال (الفرع الثاني) الدكتور سمير طنوس

بعدها القى عضو الهيئة الادارية للجمعية التعاونية الثقافية محمد علي ناصر كلمة، لتقديم المتحدثين، ثم تحدث رئيس مجلس ادارة التعاونية رفيق البركس، فاعتبر ان هذا الموضوع هو اخطر ما يواجه الادارة اللبنانية لمواجهة تحديات المرحلة القادمة، وان اعداد ادارات حديثة متطورة للقطاع العام يبقى القضية الملزمة وشرط نجاح خطط الاعمار.

ورأى ممثل فريدريتش ايبيرت سمير فرح ان التحديث ليس في مظاهر الماكل والاستهلاك، انما في سمو التفكير واجادة الاداء، وقال ان التطوير لا يتم بصورة اوتوماتيكية، وموظفو القطاع العام طرف اساسي في معادلة التطوير.

وحاضر الفرزلي حول الادارات والمؤسسات العامة في لبنان وطموحات المستقبل، فأكد ان نجاح أي نظام سياسي بكسب ثقة الناس وانضمام الجمهور الى الجمهورية لا يكون الا بإدارة شريفة نظيفة، يتمتع رموزها بالولاء الوطني والحزم والاخلاق.

واعتبر ان نقطة الضعف في النظام السياسي اللبناني تكمن في هيمنة الطبقات السياسية على الادارة، وان هذه الهيمنة كانت سبباً من اسباب سقوط النظام عام ١٩٧٥، ورأى ان قوانين اللعبة السياسية تتغير في لبنان بفصل الادارة عن السياسة. واقترح ان يكون رأس الهرم الاداري تابع مباشرة لمؤسسات الرقابة، التي يجب ان تكون محصنة في وجه تدخل السياسيين.

ثم القى الدكتور شويري محاضرة حول التخطيط واستشراف المستقبل والقيادة والتوجيه، فعرف التخطيط وتطور مفهومه تاريخياً، وتطرق الى بعض محطاته في لبنان. كما وتناول موضوع القيادة والتوجيه، وشدد على ضرورة التفريق بين الرئيس الاداري العادي والرئيس القائد، ودعا الى تغيير المنهجية التقليدية السائدة في الادارة اللبنانية.

وفي الختام تحدث رئيس اتحاد بلديات اقليم الخروب الجنوبي الياس حنا وقدم عرضاً لواقع البلديات في لبنان خلص منه الى القول:

«انطلاقاً من المبادئ العامة لوثيقة الوفاق الوطني نرى ان اللامركزية الادارية الموسعة اصبحت ضرورة ملحة لتحقيق انماء وتوازن عن طريق اعتماد خطة انمائية قادرة على تطوير المناطق وتنميتها اقتصادياً واجتماعياً».

٥٦ ملحق رقم ١ / مقتطفات من جريدة النهار - السبت ٩ ايلول ١٩٩٥
٦٠ ملحق رقم ٢ / مقال عدنان الحاج في جريدة السفير
٦٥ محاضرة الدكتور سمير طنوس / مداخلة الاستاذ رفيق البركس
المحاضرة الثالثة / الوظيفة العامة وآفاق القرن الواحد والعشرين	
٦٩ المحاضر / الدكتور بشير البيلاي
٧١ كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم الدكتور بشير البيلاي
٧٣ كلمة الدكتور بشير البيلاي
٨٥ محاضرة الدكتور بشير البيلاي / مداخلة الاستاذ رفيق البركس
المحاضرة الرابعة / الادارات المحلية (البلديات) في مواجهة تحديات القرن الجديد	
٨٩ المحاضر / المحامي الاستاذ الياس حنا
٩١ كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم المحامي الاستاذ الياس حنا
٩٣ كلمة المحامي الاستاذ الياس حنا
١١٠ محاضرة الاستاذ الياس حنا / مداخلة الاستاذ رفيق البركس
١١٢ محاضرة الاستاذ الياس حنا / مداخلة الاستاذ محمد علي ناصر
١١٦ كلمة المحامي الاستاذ توفيق رشيد الهندي
١١٩	اليوم الثالث
المحاضرة الخامسة / تنمية الموارد البشرية في خدمة القطاع العام	
١٢١ المحاضر / الدكتور محمد صادق
١٢٣ كلمة الاستاذ محمد علي ناصر / في تقديم الدكتور محمد صادق
١٢٥ مقتطفات من محاضرة الدكتور محمد صادق
١٣١ محاضرة الدكتور محمد صادق / مداخلة الاستاذ رفيق البركس
١٣٣ ما نشرته صحيفة السفير عن الندوة