

Report by H.E. Bechar Merhjel
(year 2002)
الفهرس

الصفحة

١

تنويه

٢

في التنمية الادارية

الفصل الأول

٢١

الاصلاح الاداري بين الامس واليوم

الفصل الثاني

٣٨

الانسان والتكنولوجيا

الفصل الثالث

٤٨

الديمقراطية وتطبيق اللامركزية الادارية في لبنان

الفصل الرابع

ملاحق

تنويه

يشكل هذا الكتاب عصارة اختبار شخصي خضت وما زلتُ اخوض غماره كجزء لا يتجزأ من مسيرة التعاطي في الشأن العام. إذ لطالما اعتبرت التنمية الادارية اولوية ملحة من اجل تحقيق النهوض الاقتصادي والاجتماعي. وقد ازداد اهتمامي بهذا الموضوع بعدما عيّنت وزير دولة لشؤون التنمية الادارية، فاعتبرت ذلك فرصة ذهبية مكنتني من ان اربط ^{العامل} الامل وقد كان لي شرف التعاون مع فريق عمل متكامل يتمتع بمستوى رفيع من الكفاءة والاحتراف والخلفية المهنية، واطمئنت بالذكر الخبيرين Allan Mclean و Guy Leclerc اللذين ساهما مساهمة كبيرة في بلورة خطط مشاريع التطوير الاداري.

عسى ان يقدم هذا الكتاب مادة إضافية يستفيد منها الباحثون في مجال الاصلاح الاداري والمهتمون بتصحيح وتطوير الادارة العامة في لبنان.

بشارة مرهج

الفصل الاول: في التنمية الادارية

• تداعيات الحرب اللبنانية وتحديات ما بعد الحرب

يواجه لبنان كغيره من دول العالم تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية وادارية ولكن في ظروف استثنائية تحمل الكثير من الظلم والقهر. فالحرب الاهلية التي عصفت بشعبه خلال عقدين من الزمن ادت الى انقطاعه بشكل او بآخر عن حركة التطور التي تجتاح العالم. ونتائج هذا الانقطاع الحقت الالذى البالغ بالقطاع العام ومؤسساته. لكنها، ربما، خلقت ايجابية واحدة وهي اننا نبدأ تقريباً من صفر تاريخي جديد. واهمية هذا الصفر الجديد اننا في عملية اعادة البناء نستطيع الاستفادة الى حد كبير من احدث ما توصل اليه الفكر الانساني في العالم. نقتبس، نستوعب ونطور، ثم نبدأ إنتاجنا الاصلي في جميع حقول المعرفة مستفيدين من تجارب الاخرين.

يشبه الوضع الراهن في لبنان في كثير من الواجهه الوضع العام المخيم على معظم دول العالم التي تعاني من ازمات اقتصادية، لكنه فريد بينها بأنه بلد خرج بعد حوالي عقدين من التهديم المتواصل إفتقد خلالهما إدارة حكومية حقيقية.

وكالعديد من البلدان الاخرى الخارجة من نزاع طويل، وجد لبنان نفسه في نهاية الحرب في مواجهة حادة مع مجموعة كبيرة من المشاكل التي تستصرخ حلولاً متكاملة ومتزامنة. مشاكل تستدعي، وبسرعة، قيام حكم ديمقراطي ومستقر.

ولتحقيق هذا الامر تحتاج البلاد الى شكل معين من المصالحة بين عناصر المجتمع المتعددة. وعلى هذه العناصر بدورها ان تتوافق على درجة معينة من العدالة والمساواة والتسامح لفترة انتقالية كافية. وفي هذا السياق يجب الاستفادة الى اقصى حد ممكن من النوع الذي يميز الحياة

اللبنانية ويغنيها ويجعلها في الوقت نفسه اقدر على التكيف مع المتغيرات الحادة التي تجتاح العالم.

لقد خرج لبنان من الحرب ونزاعاته الداخلية بطبقة صغيرة تتمتع بالوفرة مقابل طبقة واسعة من المحرومين، بالإضافة الى طبقة وسطى دمرتها الصراعات المستمرة، كما ان الكثيرين هاجروا الى الخارج وهم يحنون للعودة فيما لو توفرت في البلاد ظروف ملائمة. وهناك ما يساويهم عدداً من المهجرين، الى نسبة من المصابين بإعاقات اكبر بكثير مما تعانيه مجتمعات كانت تتمتع بحقبة امن وسلام. وللأسباب ذاتها، نرى نسبة اكبر من المعتاد من عائلات فقدت معيها، كما توجد كثرة من مؤسسات المجتمع المدني متروكة بلا تنظيم وبدون أي تأثير في محيطها.

لقد حقق لبنان في مدى سنوات قليلة ما يشهد له وبالأخص في مجال إعادة الاعمار. لكنه ما يزال في حالة انتقالية وسط معركة متواصلة لإعادة صياغة النسيج الاجتماعي الداخلي من جديد وعلى اسس تكفل استمراره وصموده في وجه المتغيرات والعواصف.

فعندما احتدمت الحرب، وانتصبت حواجز الموت، واقامت المتاريس الطائفية واغلقت المناطق على بعضها، وانغلقت على من فيها،... عندما سقطت النخب الثقافية والفكرية، ووقعت التنظيمات والاحزاب في شرك التنظيم الضيق والنظريات الفئوية والممارسات القمعية.. عندما غاب التسامح وافلنت الاحقاد من عقالها وتحول المجتمع الى ما يشبه الجزر المغلقة على ذاتها، والدولة الى ما يشبه دويلات، حيث طغى اليأس على الامل وتغلبت الفوضى على النظام، عندها بقيت الادارة العامة في لبنان مع قلة من القوى السياسية والاجتماعية عنواناً من عناوين الوحدة، بل رمزاً يشير الى امكانية العبور الى مرحلة جديدة حيث للسلم مكان ارحب، وللحرية موقع حصين. وقد اثبتت الاحداث ان الدولة بمؤسساتها الموحدة هي الاقدر على

حماية الاهداف التي يلتقي حولها المؤمنون بوطنهم، وهي الاقدر على حماية القيم التي يقوم عليها هذا الوطن، فالدولة بحكم طبيعتها، لا بل بحكم تركيبتها ايضاً، لا تستطيع ان تخضع لطرف واحد، ولا تستطيع ان تخدم طرفاً واحداً. وهي تحقق وجودها العملي بقدر ما تكون خاضعة للارادة الوطنية العامة، ويقدر ما تكون معبرة عن مشيئة الاكثرية الساحقة من الشعب. ان طغيان الدولة على قطاعات المجتمع المختلفة يؤدي الى الدكتاتورية وهو امر مرفوض تماماً في لبنان. كما ان تقليص دور الدولة، وفقاً للنظريات الحديثة المطروحة، تتجم عنه مخاطر جسيمة وعواقب وخيمة على وحدة المجتمع ومصيره برمته. وهذا امر مرفوض ايضاً في لبنان.

في لبنان لا غنى عن دولة قوية تحفظ وحدة البلاد في وجه النزعات العصبية ذات الاهداف التقسيمية والانقسامية، كذلك لا غنى عن دولة عادلة تجعل من تكافؤ الفرص قوة داخلية للوحدة الوطنية.

وحدها حكومة متوازنة قوية وكفوءة تستطيع في ظل هذه الظروف العصبية تأليب اللبنانيين حول رؤيا مشروع الدولة المدنية المنفتحة على آفاق التطور، وعلى روح العصر وعلومه وتقنياته. كل ذلك عبر ممارسة حكم صالح تجتمع فيه قوى الشعب بتنوعها الغني، تتكامل وتتفاعل واضعة نصب عينها هدفاً واحداً بحجم المصير.

• الثقافة الادارية المعاصرة

ان عملية الاصلاح الاداري تستدعي بطبيعتها نشر ثقافة جديدة تحكم اداء الادارات والمؤسسات العامة التي تتولى تقديم الخدمات الى المواطنين. والنجاح في هذه العملية يرتكز على حسن النتائج واحترام مستوى الاداء لا على الوسيلة بحد ذاتها. وستكون لهذه الثقافة

الجديدة انعكاساتها على العاملين، إذ انها ستتطلب منهم مزيداً من المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات بغية خدمة المواطن بشكل افضل. وفي لبنان بصورة خاصة، ربما لن يلاقي هذا الامر ارتياحاً لدى عدد كبير من العاملين الذين تعودوا تطبيق عملهم وفقاً لتراتبية معينة، في حين يخشى بعض كبار الموظفين فقدان السيطرة على الوضع، إذ يعتبر هؤلاء ان المركزية الادارية هي الضمان الوحيد لتطبيق القوانين.

لكن هذه الروحية المحافظة لن تقوى على التماسك طويلاً امام تعاظم اعباء الادارات والمهمات المتراكمة المنوطة بها، ولا بد من افساح المجال امام المفاهيم الحديثة لتحل محل المنهج الاداري التقليدي.

ان ضعف البنية التنظيمية للمؤسسات الحكومية كان ولا يزال السبب الرئيسي وراء تدني نوعية الخدمات المقدمة. واذا اضفنا الى ذلك غياب التجاوب مع حاجات المواطنين، يمكننا ان نفهم الصورة على نحو افضل ونفهم من ثم ما هو المطلوب لمعاكسة التيار.

ومهما اختلفت مبادرات الاصلاح الاداري في لبنان، فهي تنبثق من مفهوم " الحكم الصالح " الذي يرتكز في جوهره على اللامركزية واللاحصرية ويعتبر خدمة الناس مبرراً لوجوده.

وفي هذا الاطار كانت هناك مبادرات لانشاء مكاتب استقبال في مختلف الوزارات تكون بمثابة مراكز معلومات للمواطنين، ومكاتب اخرى يتم فيها تخليص المعاملات في نقطة واحدة وايصال المعلومات الى المواطن اينما وجد، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بغية تسريع الخدمات.

وفي هذا السياق الاصلاحى:

- يجب ان تكون التدابير والانظمة مناسبة، مبسطة، مكتوبة بأسلوب واضح.

■ يجب على الذين يطبقون هذه الأنظمة والتدابير ان يلموا بها كما يجب على المواطنين احترامها.

■ يجب ان تكون هذه الانظمة والتدابير معلنة رسمياً ومعلومة من قبل الشعب.

■ يجب تحضير لائحة بالمعاملات، تكون جاهزة عند الطلب، كما يجب نشر لائحة بالرسوم الموازية، ودوام الاستقبال في المكاتب، على ان تسمى خيارات وبدائل الخدمات بوضوح.

■ يجب اعلام المواطنين بطريقة تقديم الشكاوى، وكذلك التدابير المتعلقة بمتابعة هذه الشكاوى.

■ على كل مؤسسة او ادارة رسمية ايضاح انظمتها وطرقها المتبعة والنتائج المنتظرة منها.

■ على كل مسؤول في القطاع العام تقديم تقرير بالنتائج التي يتم التوصل اليها.

■ التصرف بروح نظامية في الاوضاع العادية والتصرف بروح المبادرة عندما تدعو الحاجة.

وجدير بالذكر انه خلال الربع الاخير من القرن الماضي واجهت الادارات العامة في الدول الحديثة تحديات كبرى اضطرتها الى اعتماد تنظيمات ومناهج عمل جديدة تهدف الى تحسين ادائها الاداري ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها عبر نشر مستوى عالٍ من الثقافة الادارية الجديدة بين العاملين توضع قيم التفوق والالتقان في موقع متقدم. وكان لنخبة من علماء الادارة الدور الهام والحاسم في رسم استراتيجيات جديدة تعتمد على مناهج اكثر مرونة، تركز على النتائج وخدمة المواطنين اكثر من التقيد بالمهام التنفيذية الجامدة.

وبنتيجة هذا التحول المنطقي الهام لم تعد الادارة مجرد إدارة تنفيذ مهام محددة وجامعة في النصوص والاساليب، بل اوضحت مطالبة - بفعل ضغط الرأي العام والاعباء الاقتصادية المتنامية - بالإنفتاح على مناهج وتقنيات القطاع الخاص. وهي على غرار القطاع الخاص باتت مطالبة بأن تقدم خدمات جديدة وبأسعار مقبولة، وان تنتج سلماً تستجيب لحاجات المواطنين، ذلك ان نوعية وجودة هذه الخدمات، وسرعة تقديمها اصبحت كلها من المفاهيم المعتمدة عالمياً، واصبح حق المواطن في الشكوى والاعتراض من البديهيات التي لا مجال لاي ادارة ان تتجاهلها او تسقطها من الاعتبار.

ان المواطن حريص على وقته، لذا يفضل انجاز معاملته في وقت قياسي. والموظف العصري هو الذي يحقق هذه الرغبة المشروعة دون ان يخرج على الانظمة والقوانين. وعندما يؤدي الموظف هذا الامر فلا يكون قد ادى واجبه فحسب، وانما يكون قد عزز ثقة المواطن بدولته، وهذا امر في غاية الاهمية بالنسبة لبلد يكافح يومياً من اجل تحسين العلاقة بين الفئات والتجمعات، كما بين المواطنين ويعمل من اجل وحدته التي تمثلها وتحميها الدولة اكثر من أي فئة او مؤسسة اخرى.

ان الغرض الرئيسي لعملية الاصلاح الاداري هو خدمة المواطن وتنمية العلاقة الايجابية بينه وبين الدولة وتعزيز دور الحكومة كأداة للوحدة الوطنية ونقطة التقاء جميع الاطراف التي يتكون منها المجتمع من اجل اتخاذ قرارات هادفة وتنفيذ خطط تنموية محكمة.

في الواقع، هناك كثير من الدول التي تعاني حكوماتها حالة إنكفاء وتراجع. اذ صارت الشعوب في تلك الدول في موقع النقيض لحكوماتها ذات المهام والاهداف التقليدية، ومن الطبيعي ان لا ترغب هذه الشعوب في استمرار ادارات كبيرة تحتاج الى مزيد من الرسوم والضرائب لتغطية حاجاتها. فكل الشعوب تلتقي على غايات حيوية وحساسة تملئ على

الحكومات تحسين ادائها وتخفيض كلفتها وتأدية مهامها في مجالات الحماية الامنية والمدنية، الضمان الاجتماعي، الصحة، التربية، والبيئة.

ونتيجة لتفاقم الازمات المالية لمعظم الدول، تبدو اجراءات الاصلاح الاداري وكأنها تستهدف تعزيز بنية الحكومة وتقليص حجمها، كما تستهدف في الوقت ذاته استنهاض وتحفيز قطاع خاص دينامي، وقيام مجتمع مدني جيد التنظيم وضمان وجود طبقة وسطى قوية تكون صمام امان المجتمع.

• الهرم الاداري ومبدأ التفويض والمساءلة

حتى الامس القريب، كانت البيروقراطيات تحظى باعتبار هام على انها المكان الامثل الذي يطمح الافراد المتقنون والمدرّبون لان يبنوا فيه حياتهم المهنية. وهذه البيروقراطيات كانت موقعاً يؤمن للافراد إمكانية الاكتفاء الشخصي والتقدم المهني، في الوقت الذي كانت تسهم فيه ببناء الوطن. ولكن مع مرور الزمن صارت الادوار والمهام المختلفة التي تتولاها هذه المؤسسات تتطلب اعادة نظر في هيكلياتها بحيث تصبح مرنة وقابلة للعمل بطرق اكثر نظامية وفعالية.

ان الاسلوب المركزي في عملية صنع القرار ظل مقبولاً حتى النصف الثاني من القرن العشرين، وكان المراقبون يدعونه عصر التراتبية. فموقع قمة الهرم المؤسسي كان حقلًا لا يرتقي اليه الا من يملك المعرفة والمعطيات التي تسمح باتخاذ القرارات. وقد دأب هؤلاء الذين يحتلون " القمة " الى استغلال هذه الخطوة لترسيخ سلطاتهم، مصرين على العاملين الالتزام التام بقوانينهم، بحيث اضحت هذه المؤسسات عاجزة عن التحرك بأسرع من حركة مجموعة صغيرة من صانعي القرار في القمة.

ومع بروز اجيال اكثر ثقافة واعمق وعياً لحقوقها واكثر تطلباً لخدمات كفوءة وسريعة، تنامي شعور شعبي في مواجهة البيروقراطيات الكبيرة للحد من حجمها ونفوذها.

وبدورها، بدأت المدارس والجامعات تمد سوق العمل بخريجين اعلى كفاءة واكثر طواعية في تعلم طرق جديدة لتنفيذ المهام المطلوبة في عصر يشهد تغيرات مذهلة على طريق العولمة واعتماد تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا السياق، لم يعد التغيير المتسارع خاضعاً للسيطرة، كما لم يعد المسؤولون في رأس الهرم قادرين على ضبط هذا الايقاع السريع لعملية التغيير. اذ لم يعودوا هم وحدهم يملكون المعلومات واصبح وصول موظفيهم الى المعلومات سريعاً - ان لم يكن اسرع من وصولهم اليها. ولذلك اجبروا على استخدام هؤلاء الموظفين لمجاراة التغيرات واستعادة دورهم القيادي. وكي تتمكن القيادات من فعل ذلك كان عليها ان تفوض لموظفيها دوراً في اتخاذ قرارات كثيرة، وبالاخص عندما تحتاج هذه القرارات الى معرفة معمقة ومختصة بدلاً من الاكتفاء بانقائ معرفة القوانين والقواعد الداخلية التي تحكم تقديم الخدمات، وهي اوضاع تزداد تعقيداً في بنية تنافسية ومع جمهور يصر على تحقيق النتائج.

وهكذا اصبح تفويض الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات مقابل قيام مساعلة حقيقية تشكل المرتكزات الرئيسية للبيروقراطيات الحديثة. والحكمة في ذلك تتمثل في استخدام قدرات الافراد على افضل وجه ممكن سعياً وراء نتائج افضل، مع إخضاعهم للمساءلة بمساعدة اطر تنظيمية اكثر مرونة وقدرة على التأقلم لتحقيق مهمة المؤسسة التي انشئت في الاساس من اجل تحقيقها.

والمقصود بـ " تفويض الصلاحيات " منح الموظفين قدرة اوسع على تنفيذ مهامهم وفق تعليمات وقواعد عامة تقيهم المخاطرة. علماً بأن تفويض الصلاحيات هو ضرورة مطلقة،

• الإدارة المالية الحديثة

مما لا شك فيه ان الإدارة الجيدة هي أيضا سياسة جيدة. فمن وجهة النظر العملية، لا شيء يسيء الى الزعماء السياسيين اكثر من الانطباع الذي يتولد لدى المكلف بدفع الضرائب بأن ماله العام لا يخضع لإدارة جيدة او اهتمام كافٍ. ففي الوقت الذي يميل فيه المكلف الى التغاضي عن الأخطاء السياسية، يبدو غير مستعد للتسامح مع حكومته في حالات عدم الأهلية الإدارية او هدر الموارد، او مع حالات الجهل بأصول الإدارة العامة.

ان عالم الإدارة العامة متغير باستمرار، فالتوجه القديم هو عبارة عن علاقة معاكسة حيث ان كافة التفاصيل الإدارية محددة ومقررة لدى اعلى المستويات، وفي هذا التوجه تميل الرقابة الى تفصيل الطرق المالية لابقاء الدوائر والمدراء في دائرة التحكم.

قد تساهم الاجراءات المالية الجيدة في قيام ادارة جيدة لاي برنامج، لكن يجب الا نخلط بين الإدارة المالية او " مراقبة الحسابات "، كما تدعى في العديد من الدول، وبين الموازنة الحكومية او السياسية المالية. إذ رغم كونهما توجّهين متصلين عضويًا الا انهما منفصلان فكريًا وعمليًا، وإن كانا يخدمان هدفًا واحدًا هو السياسة الحكومية.

وقد كان نظام الرقابة المالية على انسجام مع بنى الإدارة التقليدية التي وقعت مؤخرًا تحت ضغوطات قاسية للتحويل الى التركيز على النتائج بدلاً من العمليات التقليدية والانتقال من المركزية الى اللامركزية، وتوظيف مدراء مكلفين بتولي مزيد من المسؤوليات مقابل حق مساعدتهم الى درجة اكبر.

اما الاتجاه القديم للإدارة المالية فيركز عموماً على معالجة الخلل ما بعد التنفيذ بدلاً من تحليل المشاريع والجدوى منها قبل تنفيذها. ولا تزال الحكومات تتفق المزيد من الاموال على عمليات التفتيش ومراقبة الحسابات او التحقيق الهادفة الى كشف الستار عن سوء الإدارة او

سوء التصرف، في حين ان الانفاق اجدى واقل في حال اعتماد المنهجية التي تركز على التحليل والتصميم والاختبار المسبق في مرحلة ما قبل إطلاق المشاريع.

وقد واجهت الادارة المالية تحديين كبيرين هما:

- التحول من الثقافة الادارية التقليدية التي تتسم بالجمود والتكرار الى الثقافة الادارية العصرية التي تتميز بالديناميكية والابداع.

- الاستجابة لصدمة تكنولوجيا المعلومات واعتمادها كعنصرٍ من عناصر تطوير الادارة.

وكل من هذين التحديين يتشابك مع الاخر. فقد اتاحت تكنولوجيا المعلومات انشاء ومعالجة وتحليل انواع جديدة من المعلومات الادارية المستخدمة في اتخاذ القرارات، في الوقت الذي لم تعد فيه القرارات الادارية تشكل منتجاً ثانوياً في المهمة الحسابية، وانما طورت منطقتها الخاص بحيث لم يعد نظام المحاسبة سوى عنصر واحد في شبكة نظم ادارة المعلومات. علماً بأن هذه الشبكة لا تقتصر بياناتها على اهداف اتخاذ القرارات الداخلية، بل تشمل ايضاً المحاسبة، بما فيها - على سبيل المثال - ارسال تقارير خارجية الى مجلس النواب، وذلك تلبية للمتطلبات الحديثة لنظام ادارة الدولة.

وسوف يرافق هذا التحول في الثقافة الادارية مجموعة متنوعة من المبادرات مثل اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، وتفويض الموظفين الحكوميين، وانشاء وحدات اقليمية تتمتع بصلاحيات تنفيذية في اطار اللاحصرية الادارية.

كما يرافق هذه الثقافة الجديدة ايضاً ربط الادارة المالية بمسؤوليات كل مدير في القطاع العام، حيث ينبغي الخضوع للتدريب على كيفية ادارة الموازنة، واتخاذ اجراءات جديدة لربط مختلف نقاط الخدمة بالمركز لتسهيل وتسريع انتقال المعلومات الخاصة بالادارة المالية.

وهكذا يبدو القطاع العام حالياً أمام فلسفة إدارية جديدة تصر على الفصل بين السياسي والإداري وتستعيض عن تقاليد الإدارة بمنهجية جديدة تسمح للسياسيين باستعادة دورهم في وضع السياسات والقوانين، بينما يتولى الموظفون الحكوميون مهمة تأسيس علاقات إيجابية مع الشعب وتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات له. لكن الوصول إلى هذه الغاية لن يكون سهلاً، لأن نظام إدارة الدولة يزداد تشعباً وتعقيداً في الوقت الذي تصطدم ^{فيه} منتهج الطموحات الكبيرة بالمصالح الضالعة ومحدودية الموارد المتاحة، مما يفرض التوصل إلى المعادلة الأنسب التي تلبي حاجات المواطنين على أفضل وجه ممكن.

• العلاقة الجدلية بين السياسة والإدارة والخطوط العريضة للإصلاح الإداري

مع ارتكاز مستقبل العالم على التطور التقني وعلى قدرات وخبرات الاختصاصيين التقنيين، سوف يكون السياسيون المثقفون أول من يسعى إلى استشارة هؤلاء الاختصاصيين. ولكن من الصعب القول إنه لن يكون للسياسيين وجهات نظرهم الخاصة في ما يتعلق بتقديم الخدمات للمواطنين. فهؤلاء معنيون مباشرة بالطريقة التي تتم فيها خدمة الناس، فضلاً عن أن القرارات التي يتخذها الموظفون الحكوميون يجب أن تعكس السياسات العامة الموضوعية من قبل الدولة وتلتزم بها.

وفي هذا الإطار، تطرح مسألة كبرى تتعلق بتوزيع الموارد وتأمين الخدمات، وهذه مسؤولية خطيرة يتولاها المسؤول السياسي بالتشاور والتعاون مع المسؤول الإداري والتقني. وغالباً ما يكون التأثير متبادلاً في هذا المجال.

وكما يصعب الحؤول دون تدخل السياسيين في الإدارة، يصعب أيضاً الحؤول دون تدخل الموظفين في وضع السياسات والخطط والبرامج.

وفي جميع الاحوال، تلعب التحديات المتزايدة دوراً أساسياً في ضبط العلاقة بين السياسة والادارة، وتفعيلها لتكون اكثر إفادة للمصلحة العامة، مما يحتم انتهاج خيار الاصلاح الاداري الذي يطال بنى المؤسسات واساليب عملها.

وتتطلق منهجية هذا الاصلاح من مفاهيم اساسية لا بد منها، ويأتي في مقدمتها:

١. ضرورة توازن الكلفة الاقتصادية مع نوعية الخدمات العامة المقدمة، ذلك ان اهم

الانتقادات الموجهة الى القطاع العام، ليس فقط كونه قطاعاً فضفاضاً ذا كلفة باهظة،

بل ايضاً كونه في معظم الحالات قطاعاً ذا اداء ضعيف وغير مقنع.

٢. التشديد على اتباع سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية وابرار دور القيادات في

الادارات العامة، وقدرتها على:

• تحديد الاهداف والانجازات الواجب تحقيقها، وعقد اجتماعات دورية لتقييم ما

تم تحقيقه، واتخاذ التدابير المناسبة بحق المقصرين، ومكافأة الاداء الفردي

المميز، كما مكافأة الوحدات الادارية المستحقة.

• التركيز على تأمين نوعية خدمات عالية للمواطنين وإتاحة المجال امامهم

للمناقشة والتقييم.

• توضيح وتسهيل قواعد واجراءات واساليب العمل وجعلها شفافة للجمهور،

والانفتاح الفكري والعملية على تقنيات العصر (الكمبيوتر - الانترنت).

• التوسع في تفويض الصلاحيات، واعتماد مبدأ المراقبة والمحاسبة التسلسلية

التي هي احدى الرقابات وافعلها.

• اعتماد سياسات تشدد على الحوافز المادية والمعنوية، والتدريب والتأهيل

المستمرين للموظفين، وربطهما بالترقية والتقدم الوظيفي.

٣. السعي لانسحاب الدولة التدريجي من بعض المرافق المكلفة جداً، التي تعمل في اطار تنافسي مع القطاع الخاص او تعمل بديلاً عنه، وذلك من خلال الخصخصة حيث يمكن ذلك، او من خلال عقد شراكة مع القطاع الخاص، او عبر انشاء مؤسسات عامة لها انظمتها المرنة التي يمكن ان تعمل وفقاً لقانون التجارة وآليات السوق. لكن لذلك شروطاً اساسية لا يستقيم الامر بدونها، وهذه الشروط تتمثل في جوهرها بقيام حكم مركزي قوي وفعال، قادر على ممارسة الرقابة والمحاسبة بفعالية، وقادر على تقييم شامل لنجاح هذا النهج في تقديم الخدمات للمواطنين. ومن الطبيعي ان يشترط في هذه الخدمات اتسامها بالجودة والكفاءة فلا نستبدل السيء بالاسوأ، او كما يقول المثل الدارج عندنا: " لا ننتقل من تحت الدلفة لتحت المزاب"، والاهم ان يكون هذا الحكم قادراً على حماية عملية الخصخصة والحوول دون قيام احتكارات تفقد هذه العملية محتواها وما يمكن ان يرتجى منها.

٤. كذلك لا معنى لاي اصلاح اداري يتجاهل التكامل الجوهرى الذي ينطوي عليه منطق الاصلاح في بعده النظري والعملي، اذ لا يمكن للاصلاح ان يكتمل اذا ما اقتصر على بعد واحد او جزئي من هذه العملية الشاملة، أي على اصلاح الاسس والاساليب دون اصلاح الوسائل والادوات.

إنّ اهم ما في عملية الاصلاح انها تهدف الى تحديث وتسريع الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطن على كافة الصعد. وتصبح عمليات التحديث مجرد كلام نظري اذا لم ندرك ان الاسس والافكار الجديدة تستلزم وسائل عصرية. كذلك لا تكتمل هذه العملية من دون انسان جديد علماً وسلوكاً لان التكنولوجيا بذاتها لا تحل أية مشكلة. فعلى مدى عقود عديدة استخدمت

مختلف الحكومات في العالم الكمبيوتر على نطاق واسع ومتزايد في تحسين عملياتها الداخلية، وتعزيز فعالية تعاملها مع المواطنين، كما استخدمته في مجال الابحاث ونتاج البيانات وتحليلها بغرض صنع القرارات، وهي اخيراً استخدمت الكمبيوتر لزيادة مشاركتها المعلومات مع جمهور اعتاد الحصول عليها شاملة ودقيقة بالسرعة المناسبة من القطاع الخاص. لكن التقنيات الحديثة في عالم المعلومات لا تفي وحدها بالغرض، انما الانسان هو العنصر الحاسم في كل اصلاح، وهو الفاعل الاول والاخير في عملية التقدم والتطور والارتقاء. وهو الذي يوجه التكنولوجيا خدمة لاغراضه، ويستغلها لتحقيق النتائج المرجوة. اذ لن يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكنته اجراءات قديمة الا الى تسريع تأكلها، ولهذا يصبح من المهم جداً معرفة إمكانات تكنولوجيا المعلومات وميزاتها الفنية وخصائصها التقنية، وفهم طريقة عملها بالعمق من اجل تحويل هذا الرأسمال العقلي المتنامي الى ثروة حقيقية تتمتع بها الادارات والمؤسسات.

• الرؤية المستقبلية للبنان

لا يمكن لمسيرة الاصلاح الاداري ان تستقيم الا اذا استتارت بهدف وطني بعيد المدى يشكل الرؤية المستقبلية للبلاد. وإذا ما اردنا ان نلخص رؤيتنا المستقبلية للبنان يمكننا القول انه بحلول العام ٢٠١٠ يكون لبنان بتنوعه الغني قد تقدم نوعياً على طريق تعزيز هويته الوطنية واستعادة مكانته في المنطقة. وفي سعيه وراء السلام الحقيقي العادل والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، يكون قد عزز مجتمعه المدني الذي يحترم القوانين والاعراف ويعزز مبدأ تكافؤ الفرص ويعي اهمية المحافظة على البيئة وتنمية مقدراتها.

ومتخلفة. ولبنان بدوره الحيوي معني اكثر من بلدان كثيرة بإصلاح اداري ملموس وسريع يؤمن تواصله مع روح الحداثة التي تشيع من حوله، ويعيد اليه سماته الريادية التي تميز بها طوال العقود الماضية. وكل ما نحتاجه في هذا المجال " رؤيا " ومنهاج عمل تقوم عليهما استراتيجية تحديث الادارة العامة.

" الرؤيا " التي نحتاجها ليست نبوءة، انها فكرة مبدعة وتصور عصري للادارة في مستقبل لا نترقب وصوله فحسب وانما نسعى ايضاً للمشاركة في صياغته. في الاصلاح الاداري تكتسب هذه الرؤيا خصوصية فريدة من نوعها كونها حلم قابل للتحقيق. باختصار انها حلم شديد الواقعية.

• استراتيجية الاصلاح الاداري في خدمة الرؤية المستقبلية

١. المواءمة بين الخصوصية والعالمية

ان عملية تحديث الادارة العامة مسألة تتجاوز السياق البيروقراطي الى نموذج مثالي لا بد من استيحاءه. وفي كل اصلاح اداري لا بد ان تتلاءم المعايير التي نستوحىها مع خصوصيتنا الفكرية والثقافية ومع قيم المجتمع وتطلعاته.

ان القفز فوق الواقع لا يؤدي الى تغييره. ولذلك فكل استراتيجية نعتمدها للاصلاح يجب ان تكون متجذرة في قيمنا التاريخية قبل ان تكون مستوحاة من افضل الممارسات في العالم. بهذه المنهجية نضمن تحديث الادارة ونضفي عليها مزايا قادرة على التأثير الدائم.

ان استراتيجية الاصلاح تدعو الى مكننة المستقبل لا الماضي، ونحن بحاجة الى تصور هذا المستقبل بمظهره الحقيقي ويمكن تعزيز هذا المستقبل من خلال تحديد

الامكانات الهائلة التي يوفرها استخدام تكنولوجيا المعلومات. لهذا السبب قد لا تفي الحلول الجاهزة المستوردة من الخارج بكافة المتطلبات الاساسية.

ان المحاولات الراهنة للمواغمة ما بين خصوصيتنا المحلية وعالمية التكنولوجيا الغربية تنطلق من حرص شديد على هذه الخصوصية في تعاملها مع روح العصر وحركة الحداثة، كما تنطلق من ثقة لا متناهية بأن هذا التفاعل المتكافئ بين خصوصية لبنان وحداثة العصر ستمكن اللبنانيين من اطلاق حيويتهم على اوسع مدى، عبر مناخ يعزز دينامية التنافس ولكن ضمن ادارة شفافة.

٢. تجديد الاساليب الادارية

ان ضرورة تطوير اجهزتنا واداراتنا المختلفة التي تقادمت وتآكل بعضها تملينا علينا اعتماد مشروع عام قابل للتنفيذ، يركز على تكنولوجيا المعلومات وهي تكنولوجيا ستجعل اللامركزية واللاحصرية، امراً سهلاً التحقيق، يختصر المسافة بين الموظف والمواطن مع المحافظة على التواصل المؤسساتي. وهذه التكنولوجيا ستجعل العاملين في المؤسسات الحكومية اكثر تجاوباً مع حاجات المواطن.

وفي الوقت ذاته يجب ان تتجه استراتيجية الاصلاح الاداري الى تنمية القدرات المؤسساتية عبر تعريف الادارة العامة على الثقافة الادارية النازعة الى مبادئ اللامركزية واللاحصرية، وتعزيز صلاحيات العاملين في القطاع العام مقابل حق المساعلة الكاملة.

بالمقابل، على هذه الاستراتيجية ان تتجه الى تعزيز نظام حكومي يتخلى تدريجياً عن الضوابط المتشددة المفتقرة للمرونة حيث وجدت، أي ان تكون الضوابط الحكومية ابسط واقل عدداً وتدخلاً في حياة المواطن. بمعنى آخر، يجب ان يكون الاهتمام بمصلحة وكرامة المواطن مصدر وحي لكيفية تقديم الخدمات له مع التركيز دائماً على النتائج.

ويجب ان تقدّم الخدمات الى المواطنين في اقرب نقطة اتصال معهم وحسب معايير خدماتية معروفة سلفاً.

ومن الطبيعي ان تتوخى أي استراتيجية للاصلاح الاداري قيام علاقات بناءة مع القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني ويجب استغلال احدث ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات الى اقصى حدّ ممكن، وتوظيفها في عصنة الادارات العامة، والادارات المالية، وادارة الموارد، وفي تثبيت نظم مكافحة للفساد ضمن نظام ادارة حكومية مبسط الى حد كبير. كما يجب تسويق مغزى هذه الاستراتيجية على امتداد الادارات الحكومية وفي كل هيئة مركزية، وكل وزارة ومؤسسة عامة، من اجل حثّها على متابعة عملية اصلاح اداري خاصة بكل منها. وكل ذلك يتطلب الاعداد المسبق لبرامج ومشاريع اصلاحية على نطاق حكومي عام، وفي دوائر الادارة الحكومية، وفي الدوائر والادارات المستقلة. ولكن يبقى ان هذه الادارات والدوائر هي من سيتولى ادخال هذه البرامج والمشاريع ضمن خططها وهي اخيراً من سيمتلكها.

الفصل الثاني: الإصلاح الإداري بين الأمس واليوم

لا يعتبر الإصلاح الإداري في لبنان جديداً. فهو يعود الى سنوات الانتداب الفرنسي. كما جرت خلال السنوات الخمسين الأخيرة محاولات كثيرة للإصلاح وذلك على الرغم من عدم ملاءمة الظروف وبالتالي لم تظهر النتائج الايجابية المتوخاة.

في هذا الإطار، يتذكر الكثيرون جهود العهد الشهابي الحثيثة في تحديث الجهاز الإداري. لكن من المؤسف ان التعقيدات والأحداث وقفت حجر عثرة في طريق هذه الجهود. اما اليوم ونحن ندخل عتبة الالف الثالث فقد اصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية في لبنان وكلما تقدمنا في الزمن كلما دفعنا ثمن عدم تطبيقه غالباً أكثر فأكثر.

وتجربتنا ليست فريدة. ففي العالم يتميز تاريخ الإصلاح بالمحطات التالية: نوايا حسنة للإصلاح، فوعود بتحقيق هذه النوايا، فخطوات شجاعة وجريئة، فمقاومة لهذه الخطوات وعثرات، فنجاح عام اقل من المتوقع، مقرون بنجاح ملحوظ في مجالات ضيقة. ونتيجة للتغيير السياسي الذي يحصل في الحكم يمكن ان تتعثر برامج الإصلاح ولفترة طويلة. ولكن تظهر التجارب ان المثابرة والإصرار قد اثمر في العديد من البلاد نتائج ملموسة.

١. المفهوم الشعبي للإصلاح الإداري:

إن الإصلاح عملية ذات طبيعة خاصة: ففي حين يمكن للبعض الإثبات انها حققت الكثير، يستطيع البعض الآخر إثبات انها لم تحقق شيئاً تبعاً للمنظار الذي اتبع في تفسير الإصلاح كمفهوم وتحديد ما يجب إصلاحه.

ادى التغيير الحاصل بعد الطائف الى وضع الإصلاح في قلب النقاش السياسي اللبناني كما ادخله في اختبار عملي طالما انتظره الناس بفارغ الصبر لتحسين الأداء الإداري والحد من

الهدر ومكافحة الفساد. وفي هذا المجال تم إعفاء العديد من المسؤولين الإداريين وتعيين بديل لهم وملء المراكز الإدارية الشاغرة.

وهذا الأمر ليس بجديد فقد اعتمدته دول أخرى. لكن الاهتمام الزائد الذي أعطي لهذه الخطوة الأولى جعل جزءاً مهماً من الرأي العام يعتمد تفسيراً جديداً للإصلاح الإداري. فأصبح الإصلاح مجرد عملية تطهير للطبقة الإدارية العليا. وأصبح الناس يتوقعون انتهاء عملية الإصلاح عند الفراغ من إعفاء المسؤولين الإداريين المستهدفين بسبب فسادهم. وصار كل أسبوع يمر من دون إعفاءات إدارية يجعل الناس يفكرون ان الإصلاح قد توقف. وصار المنتقدون لبطء الحكومة يطالبون بإعفاء عدد أكبر من الموظفين والمسؤولين لانتهاء من الإصلاح. حتى بات كل تأخر في الإعفاء يفسر على انه نكث من الحكومة بوعدها بإصلاح شامل.

وما يعطي عملية الإصلاح هذه طابع العقاب والجزاء هو التكرار الحاصل في هذا النقاش والذي يعدّه الناس مبرراً. وبالرغم من ان هذا النقاش يُبقي موضوع الإصلاح في أولوية الاهتمام الشعبي لكنه يعرض الكثير من الأشخاص لمعاملة غير عادلة.

لا شك ان عملية من هذا النوع تتطلب إقداماً من الحكومة التي تعرف مسبقاً ان القيام بالعمل الصائب قد لا يولد الرضى والاعتناء الشعبي الذي يستحقه.

ولكن من المهم بالمقابل المثابرة في هذا المجال والعمل على تصحيح المسيرة من خلال الانفتاح على افكار وملاحظات الغير كما من خلال التنبيه لأساليب البيروقراطية الذكية التي تفتح الباب جزئياً لتخلقه بعد حين. فالصدمات يجب ان تشكل حافزاً للسير قدماً في طريق الإصلاح المحفوف بالمصاعب دون ان ندع لليأس مكاناً في هذه المسيرة.

صحيح ان العملية الإصلاحية التي قامت بها الحكومة السابقة قد أخفقت في بلوغ مراميها بسبب توقفها على عتبة بعض اطراف النظام من أصحاب النفوذ. لكن الصحيح ايضاً ان المجال ما زال مفتوحاً لتجديد العملية الإصلاحية على قواعد المراجعة المستتيرة والشمولية العادلة بعدما كادت تختنق في الإطار الرقابي الذي سجنتم نفسها فيه.

٢. المفهوم الشامل للإصلاح الإداري: تطوير جذري ومستمر

ان الإصلاح الإداري بمفهومه العام هو اكثر بكثير من عملية إجراء تعديلات في المراكز الإدارية (التي تبقى خطوة ضرورية). فالإصلاح الإداري أصبح يتناغم اليوم مع مفهوم تطوير الإدارة وتحديثها كي تقوم بعملها بكفاءة وفعالية سواء تجاه المواطن او الاقتصاد الوطني. من هنا اطلقنا مفهوم التنمية الإدارية، ومما لا شك فيه انه توجد نزعة مقاومة، ويمكن تفهم ذلك. فمن شأن اية مبادرة إصلاحية تهديد نظام توزيع السلطات الإدارية السائدة حتى لو لم تكن حلول الإصلاح جذرية، لا بل ولو كانت معتدلة. ولقد ساهم النظام الحالي بضوابطه التي تفتقر الى المرونة، في إتاحة الفرص امام بعض الجهات التي تسعى الى إبقاء الأمور على ما هي عليه سعياً الى تحقيق مآربها الشخصية. لذا من البديهي ان تتمثل ردة فعل هؤلاء بمقاومة التغيير.

من جهة اخرى، فإن الموظفين الحكوميين الذين كرّسوا أفضل سنوات حياتهم للعمل في ظل ظروف صعبة، قد يرون في مبادرات الإصلاح نقداً لأدائهم، وهذا ما قد يدفعهم الى المقاومة. ان تطبيق مقترحات الإصلاح امر بالغ الضرورة. وينبغي عرض هذه المقترحات على جميع الأشخاص الذي قاموا بمعارضتها في بادئ الامر، والذين يشكلون جزءاً من البيروقراطية التي تخضع للإصلاح.

ولسنا ننكر ان جميع الحركات الإصلاحية في العالم قد لاقت بعض المقاومة، لكنها غالباً ما كانت تقابل بموجة عارمة من الحماس والإثارة. والعبرة التي ينبغي استخلاصها ان لا احد، حتى النقاد المعارضون، سوف يرغب بالرجوع الى النظام القديم حالما يتم تطبيق الاصلاح. ولا احد يرغب بالبقاء في اخر الركب في خضم هذا العالم السريع المتطور.

لقد فرض الإصلاح نفسه في عالمنا هذا ويات امرأً الزامياً، ومن مصلحة الجميع ان يخرط في المسيرة ويشارك فيها بفعالية لان خيرها سيعم الجميع. وكما تظهر تجارب بلدان كثيرة فإن الاعتقاد السائد ان عملية الاصلاح الاداري تحل مشاكل الدولة برمتها يضع مسؤولية كبيرة على عاتق عملية هي في الاصل محددة. لهذا السبب يجب ان تترافق عملية الاصلاح الاداري مع عمليات اصلاح تشمل القطاعات والمجالات الاخرى في الدولة كالاصلاح الاقتصادي والمالي والضريبي وتعديل قانون الانتخاب وغيرها من الامور.

كما ان دولاً كثيرة تهتم الآن بعملية اصلاح من نوع جديد تتعلق بالاصلاح المدني أي تشجيع " الفضائل المدنية ". وهي مصممة لتطال المجتمع بأكمله ولتساهم في إشراك المجتمع في عمليات الاصلاح عبر تحفيز الناس على المشاركة في الحكم والمساعدة والمحاسبة. وغالباً ما تترافق هذه العملية مع المطالبة بالعودة الى حكم القانون.

لهذا فليس من الغريب ان نسمع تصريحات تتضمن المطالبة بإجراء اصلاحات شاملة في القطاعات كافة. وهذا دليل اخر على ان عمليات الاصلاح المختلفة هي عمليات مترابطة في ما بينها.

وما ينطق به الرأي العام صحيح، فالاصلاح حركة دائمة وسمة مستمرة من سمات الحكم الى درجة انه يثير الخلاف في كثير من الدول المتقدمة في عملية الاصلاح حول التاريخ الذي بدأت فيه هذه العملية.

والاصلاح ليس فقط عدداً من المشاريع والبرامج المعدة للتأهيل والتطوير الاداري، فهو يتضمن مجازفة كبيرة لاقتلاع ثقافة سائدة وبناء ثقافة بديلة تعتمد على زرع افكار الانجاز والتكيف والمبادرة والابتكار في الادارة كما في المجتمع في ضوء الحاجة الماسة لهذه القيم في عالم متغير باستمرار تسيطر فيه المنافسة الشديدة والنزعات العالمية للهيمنة على الدول والمناطق الضعيفة.

وبالرغم من ان الاصلاح عملية يمكن فيها الاثبات ان الكثير قد انجز، فإن الشعور هو ان الكثير ما زال امامنا.

لهذا فإن العقلية الحسابية التي تعتمد على عدد المشاريع والبرامج المنفذة ليست مقنعة. فالإصلاح الإداري عملية متكاملة ومتواصلة تتسم بزخم التحرك والمبادرة.

٣. الأسس القانونية للإصلاح الإداري

غالباً ما يرد ذكر حكم القانون كسمة من سمات الحكم في بلد كلبنان خارج من حقبة اتسمت بغريزة البقاء. وحكم القانون يعني ببساطة:

- اضعاف شرعية على هيكلية الحكومة ومؤسساتها عبر إدخالها في إطار قانوني يحكم عملها.
- إخضاع المسؤولين معينين كانوا او منتخبين لاحكام القانون بشكل شامل وشفاف وبدون تمييز او استثناء.
- إلزام الاجهزة التنفيذية في الدولة بتطبيق القانون وتحكيم القضاء دونما إبطاء ليشرع الجميع بالمساواة فيطمئنوا الى حقوقهم وممتلكاتهم فينطلقون في تفعيل الحياة الوطنية والاقتصادية.

وغالباً ما يترافق الإصلاح الإداري مع إصلاح مدني. وهناك اعتقاد عام ان حس المسؤولية والتضامن عند المواطن ينبع من ثقافته وحسه بالمبادئ أكثر بكثير من قراءته للقوانين والتزامه بها. لكن هذا الامر لا يمكن ان يتحقق إذا لم تبادر الحكومة الى إرسال المثال عبر الالتزام بحكم القانون.

ويعتبر تطوير احترام القانون الشرط الاساسي للخلاص من نظام الفساد القائم، والذي يقلل من ثقة المستثمرين الاجانب والمحليين، ويؤخر عودة المهاجرين الذين يرغبون بالمساهمة في الاعداد الوطني.

في هذا المضمار يتمتع لبنان بعدد كبير من القوانين. لكن عدداً منها لم يعد صالحاً. كما ان عدداً اخر بحاجة لإعادة صياغة لجعله أكثر قرباً من الناس وأكثر ملاءمة مع العصر وخصوصاً في ما يتعلق بالتطورات الجارية في تكنولوجيا المعلومات وحماية الملكية الفكرية ومفاهيم التجارة الدولية الجديدة.

ومما لا شك فيه بأن عدم التقيد بتطبيق القوانين والانظمة يشكل عقبة رئيسية امام تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع، مما يفتح مجالاً واسعاً للمحسوبيات والمساومات. الا ان ذلك يمثل جزءاً من حقيقة ما تعاني منه الادارة اللبنانية. اذ ليس كافياً ان نعتبر ان مجرد احترام القوانين والانظمة النافذة كفيلاً بتصحيح مسار الادارة العامة. فالكثير من تلك القوانين والانظمة يعود الى الخمسينات والستينات وحتى الى ايام الانتداب الفرنسي والحكم العثماني. ومتطلبات ذلك العصر تختلف عن متطلبات عصرنا، كما ان التطورات في المفاهيم الادارية والمسائل التكنولوجية تحتم علينا اعادة النظر في العديد من القوانين والانظمة.

كذلك فإن عملية الإصلاح الإداري تستهدف تضيق فرص المداخلات السياسية قدر الامكان من خلال اتباع انظمة موضوعية وعملية تكفل وصول النخبة الى الادارات العامة. مثال على ذلك مشروع توصيف الوظائف الذي يهدف الى توصيف كل وظيفة في الوزارات المختلفة مع ما يستتبع ذلك من تحديد دقيق لشروط التعيين بدل ان تظل متطلبات الوظيفة غامضة وعامة مما يفتح الباب واسعاً امام المداخلات السياسية.

٤. معالم الإدارة الحديثة

واجهت الإدارة العامة في الدول الحديثة، تحديات كبيرة، خلال الربع الأخير من هذا القرن، اضطرتها الى اعتماد تنظيمات ومناهج عمل جديدة، تهدف الى تحسين أدائها الإداري، ورفع نوعية الخدمات التي تقدمها، ونشر ثقافة إدارية عالية بين العاملين فيها وتضع قيم التفوق والإتقان في موقع متقدم.

ولقد كان لنخبة من علماء الادارة الدور الهام في رسم استراتيجيات جديدة تعتمد على مناهج أكثر طواعية، تركز على النتائج وخدمة المواطنين اكثر من التقيد بالمهام التنفيذية الجامدة. وبنتيجه هذا التحول الهام، لم تعد الادارة إدارة تنفيذ مهام محددة وجامدة في النصوص والاساليب، بل اصبحت مطلوبة، وبفعل ضغط الرأي العام والأعباء الاقتصادية المتنامية، بالانفتاح على مناهج وتقنيات القطاع الخاص وتوفير الخدمات الجيدة بشكل اسرع. ذلك ان نوعية وجودة هذه الخدمات، وسرعة تقديمها، اصبحت كلها من المفاهيم المعتمدة عالمياً، واصبح حق المواطن في الشكوى والاعتراض من البديهيات التي لا مجال للادارة لتجاهلها، او عدم اخذها في الاعتبار.

وإذا " كان المصرف "، كما يقول العالم الإداري FLYNN، " قادراً على إلغاء صفوف الانتظار وعلى تلبية طلبات الزبائن، فلماذا يجعلني جابي الضرائب في القطاع العام أقف منتظراً في صفوف طويلة ؟ "

إن الإدارة العامة في الدول المتقدمة هي مرادفة للخدمة العامة أو PUBLIC SERVICE. وهذا يعني أن الإدارة هي في خدمة الجمهور بعكس ما يلاحظه المواطنون في لبنان الذين يقصدون الإدارات فيواجهون بنوع من العدائية والاهمال واللامبالاة من قبل بعض الموظفين إلى درجة أنهم يعتقدون أنهم هم في خدمة الموظفين وليس العكس. إن تصحيح صورة الموظف في أذهان الناس يتطلب عملية تثقيف للموظفين تجعل خدمة المواطن محور عمل الإدارة العامة وعلّة وجودها.

فالعلمية الإصلاحية برمتها تبقى بلا جدوى في حال لم يلمس المواطنون تقدماً في مجال حصولهم على الخدمات والمعلومات التي يريدونها من القطاع العام.

٥. العبر المحلية من التجارب الدولية

إن لنا في تجارب العديد من الدول، التي سبقتنا في أخذ خيارات صعبة وخطوات جريئة، منها ما أصاب نجاحاً كبيراً ومنها ما تعثر، ما يغني تجربتنا نحن، وما يضعنا في موقع الحركة والتطوير، في ضوء المعطيات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الخاصة بنا. إلا أن ثمة جوامع مشتركة، ومرتكزات لمفاهيم إصلاحية أساسية لا بد منها، وهي:

١. ضرورة توازن الكلفة الاقتصادية ونوعية الخدمات العامة المقدمة.

ذلك أن أهم الانتقادات الموجهة إلى القطاع العام، ليس فقط كونه قطاعاً فضفاضاً ذا كلفة باهظة، بل أيضاً لكونه في معظم الحالات قطاعاً ذا أداء ضعيف وغير مقنع.

٢. التشديد على إتباع سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية وإبراز دور القيادات في

الإدارات العامة القادرة على:

- تحديد الأهداف والإنجازات الواجب بلوغها، وعقد اجتماعات دورية لتقييم ما تم تحقيقه، واتخاذ التدابير المناسبة بحق المقصرين ومكافأة الأداء الفردي المميز، كما مكافأة الوحدات الإدارية المستحقة.
- التركيز على تأمين نوعية خدمات عالية قابلة للمناقشة والتقييم من قبل المواطنين.
- توضيح وتسهيل قواعد وإجراءات وأساليب العمل وجعلها شفافة للجمهور والانفتاح الفكري والعملية على تقنيات العصر (الكمبيوتر - الانترنت...).
- التوسع في تفويض الصلاحيات، واعتماد مبدأ المراقبة والمحاسبة التسلسلية التي هي أجدى الرقابات وأفعالها.
- اعتماد سياسات تشدد على الحوافز المادية والمعنوية، والتدريب والتأهيل المستمرين للموظفين وربطهما بالترقية والتقدم الوظيفي.

وفي سياق الحديث عن ادارة الموارد البشرية لا بد من التشديد على ان افضل واحداث هيكل اداري يفقد معنى وجوده في حال لم يكن سكان هذا الهيكل قادرين على إدارته وتسييره بكفاءة وفعالية، كما ان تزويد الادارات بأحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا من تجهيزات وبرامج تبقى عملية عقيمة في حال لم يتوفر لها الاشخاص الكفيلون بتشغيلها وصيانتها. من هذا المنطلق يجب ان ينال العنصر البشري في القطاع العام التركيز والاهتمام الجديين ضمن الخطة الاصلاحية الشاملة.

هنا تكمن أهمية الدور الذي يلعبه مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية لا سيما لجهة تدريب موظفي القطاع العام في مجال المعلوماتية. وهو المجال الذي تخلفت فيه الإدارات اللبنانية نتيجة اعوام الحرب، وذلك كي لا تبقى التجهيزات التي زودت بها الإدارات العامة مجرد قطع اثاث جديدة تضاف الى مكاتب الموظفين.

كذلك فإن مشروع توصيف وتصنيف الوظائف الذي اعده المكتب سيكون بعد الانتهاء منه ووضعه موضع التنفيذ من قبل الإدارات العامة بإشراف مجلس الخدمة المدنية المحور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام بفضل انعكاساته المباشرة على تحديد شروط التعيين وتدريب العاملين في الإدارات، وتقييم ادائهم وترفيعهم ووضع سلاسل رواتبهم بشكل علمي وموضوعي.

٣. انسحاب الدولة التدريجي من بعض المرافق المكلفة جداً، والتي تعمل في اطار تنافسي مع القطاع الخاص. وقد يكون ذلك من خلال الخصخصة حيث يمكن ذلك، او من خلال عقد شراكة مع القطاع الخاص، او عبر انشاء مؤسسات عامة، لها انظمتها المرنة والتي يمكن ان تعمل وفقاً للقواعد والاعراف التجارية وآليات السوق. لكن لذلك شروطاً أساسية لا يستقيم الامر بدونها تتمثل في قيام حكم مركزي قوي وفاعل، قادر على ممارسة عمليتي رقابة ومحاسبة فاعلتين وعلى تقييم شامل لنجاح هذا النهج في تقديم الخدمات للمواطنين تتسم بالجودة والكفاءة فلا نستبدل السيئ بالأسوأ. والاهم ان يكون هذا الحكم قادراً على منع تحول عملية الخصخصة منشأ لقيام الاحتكارات مما يفقدها كل محتواها وما يمكن ان يرتجى.

٤. تركيز الإدارة على خدمة الجمهور:

تحت ضغط الرأي العام المتزايد، فرضت السلطة السياسية، في بعض بلدان الكومنولث ومنها بريطانيا، تغييرات في الإدارات العامة، لتطوير وتحسين خدماتها. ومضت بريطانيا الى ابعـد من ذلك، إذ اقرت ما يعرف بـ " شريعة حقوق المواطن "، وحقه في ممارسة رقابة على سلوك الموظف العام ونوعية الخدمات التي يؤديها، وبالتالي حق محاسبة الحكومة في أي إنفاق عام غير مجدٍ.

والمواطن في الدول الديمقراطية الحديثة لا يتردد عن رفع صوته في وجه موظف يسيء معاملته، وتذكيره بأن الراتب الذي يقبضه، هو من جيب المواطنين، الذين يحق لهم الاستقبال اللائق والخدمة الجيدة والسريعة. هذا المفهوم الديمقراطي لحقوق المواطنين وواجبات الدولة هو نوع من الشراكة بين الإدارة والمستفيدين من خدماتها تقوم على الاحترام والتوازن بين حقوق وواجبات الفريقين. فالمواطن يدفع الضرائب والرسوم وعلى الإدارة ان تضمن له حقوقه كاملة سياسياً واجتماعياً وامنياً وثقافياً.

ويمكن الاستنتاج ان ولاء المواطن للدولة يرتبط الى حد بعيد بما يحصل عليه هذا المواطن من هذه التقديمات والخدمات الجيدة وعلى جميع المستويات.

ان هدفنا هو الابتعاد عن الإدارة التقليدية، تلك التي يغلب عليها نمط الطاعة السلبية والاهتمام المبالغ فيه بالإجراءات الشكلية.

وظموحنا إدارة عصرية، مبتكرة، حريصة على المال العام، متميزة بالمصداقية، تستوعب المشاكل وتستنبط الطول.

بكلمة واحدة، نريد إدارة حديثة ذات أداء جيد.

٦. العقبات التي تعترض عملية الإصلاح:

في المضمار السياسي يمكن ايراد العوائق الآتية في وجه الاصلاح الاداري:

أولاً: غياب القرار السياسي الداعم للاصلاح مع ما ينطوي عليه هذا الغياب من تدخلات على غير مستوى لعرقلة بعض المشاريع الاصلاحية التي تفرض نفسها في ظل الاجواء السائدة. واذا كان غياب هذا القرار يحرم الهيئة المكلفة بالاصلاح من الغطاء السياسي الضروري لاطلاق عملية الاصلاح فإنه يفرض على القوى الدافعة امتلاك روح المتابعة والتحلي بالصبر ومتابعة ادق التفاصيل للدفاع عن الخطوات الاصلاحية التي تترتب بها، عند كل منحنى.

ثانياً: تغليب الاعتبارات الطائفية على الاعتبارات الموضوعية سواء فيما يتعلق بالتعيين والصرف، او التشكيلات والمناقلات الدورية، بحيث تحولت المواقع الادارية الى نوع من الحصون الطائفية المقنعة^١.

ثالثاً: تغييب الاصلاح عن المعالجات الادارية المطروحة والادعاء بأن وجوده غير ذي جدوى، والتذرع ببطء عملية الاصلاح للتدليل على عقم الاصلاح نفسه^٢.

رابعاً: حرمان الهيئة المكلفة بالاصلاح من المظلة القانونية الواضحة التي تعين مهامها وتحدد صلاحياتها بحيث يمكنها القيام بواجباتها بصورة اكثر فاعلية واضفاء نوع من

^١ رغم اصرار الحكومة تعذر في العهد السابق اجراء مناقلات دورية على مستوى المدراء العامين بسبب غياب التوافق السياسي حولها.

^٢ تم وضع هيكلية جديدة لعشرين وزارة فضلاً عن هيكلية عدد من المؤسسات العامة غير انه لم يقر منها سوى قلة في مجلس الوزراء.

الالزامية على العمل الاصلاحى. اذ دلت التجربة انه يمكن، ولاسباب غير موضوعية، ايقاف أي مشروع حتى ولو قطع شوطاً مهماً على طريق التنفيذ^٣. وبسبب افتقاره لوضعية قانونية ثابتة واعتماده بالتالي للصيغة الرضائية في عمله الاصلاحى واجه مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية صعوبات متعددة في تنفيذ برامجه خصوصاً لدى الجهات التي كانت تحاول تجنب رياح التغيير وتتخذ من الثغرة القانونية منطلقاً لرفض الاصلاح نفسه.

دور البيروقراطية المتخلفة

ومقابل تجاوب حقيقي من قبل هيئات الرقابة وعدد واسع من الادارات والمؤسسات العامة التي تعاونت بصدق واندفاع مع البرنامج الاصلاحى، (مما اثمر، تنظيمياً وتقنياً عن انتاج العديد من المشاريع وتحقيق العديد من الانجازات) اتخذ كثيرون مواقف سلبية إما خوفاً على مصالحهم المختبئة في ثنايا النظام المتخلف، او حماية لسلطاتهم القائمة على الالتباس وحجب المعلومات. على انه لا يجوز لنا في هذا المجال التغاضي عن دور الكسالى الذين يرتاحون لواقع الحال، او اولئك التي يترددون لاعتبارات شخصية في قبول اصلاح آتٍ من الخارج^٤. ثم هناك اليائسون المستسلمون لواقع الذين اضنتهم التجارب فأصبحوا من دون ان يدروا، حلفاء طبيعيين للمستفيدين من مواقع الفوضى والفساد في الادارة والسياسة. على انه اذا اردنا ان نكشف عن المعارضة الحقيقية للعملية الاصلاحية داخل الادارة فيمكننا الاشارة دونما عناء الى البيروقراطية المتخلفة التي تحتل مواقع مهمة في الادارة وتتصرف كحزب منظم له

^٣ - يوم الاعلان عن مشروع المكننة الشاملة لمصلحة تسجيل السيارات وبعد انتهاء كل الاعمال التحضيرية التي استغرقت ثمانية اشهر طلبت الجهة المستفيدة وقف المشروع دون ان تقدم الاسباب الموجبة.

^٤ - في أي مشروع مشترك بين مكتب الوزير واي طرف اخر في الادارة كنا نحرص على دور المحفز والداعم منطلقين من اهمية الاعتبارات الداخلية للعمل الاصلاحى الذي يجب ان ينطلق من داخل الادارة بالدرجة الاولى.

منطلقاته ومواقفه ومصالحه، ويستند الى نفوذ راسخ بين اوساط الموظفين والسياسيين، والى عصبية مهنية مفتعلة تفهم الادارة امتداداً للسلطة وليس خدمة مدنية تعمل، وفاقاً لمفاهيم العصر، في سبيل الناس ومصالحهم.

وقد لاحظت من خلال التجربة المباشرة ان الحديث عن الاصلاح لا يقع موقعاً حسناً لدى هذه البيروقراطية المتخلفة التي تعتبر بشكل عام ان هذا الحديث ينقص من كفاءتها كما من مكانتها، فتلجأ في غالب الاحيان الى مقاومة الاصلاح ووضع العراقيل في طريقه.

واذ يصعب عليها معارضة الفكرة علناً أو التسليم بها كلية تعتمد هذه البيروقراطية المواردية في حركتها، فتساير وتواكب في المظهر، وتماطل وتعترض في الجوهر.

وعندما تتأكد من قوة الاتجاه الاصلاحى تستنفر البيروقراطية المتخلفة مواقعها المتخلفة لجبهه هذا الاتجاه مستفيدة من تجذرها في الادارة ونفوذها في السياسة ولا سيما لدى اوساط " تدرك " دور البيروقراطية في رعاية مصالحها باعتبارها عنصراً ثابتاً في النظام. هذا دون ان ننسى اولئك الذين، لضحالة في الثقافة، يتأثرون بالبلاغة الشكلية التي تتقنها هذه البيروقراطية، ويدهشون " للمعلومات الخاصة " التي تمتلكها فيحازون الى طرفها جهلاً وخفة.

وإذ تتسلح بكل ذلك تتطلق هذه البيروقراطية في حملتها الشعواء فتلقي الظلال والتساؤلات حول العملية الاصلاحية نفسها فتركز على جوانب منها قابلة للجدل لتشكك في إمكانية السير فيها، وتضخم بعض الثغرات التي تعتريها لتثير التساؤلات حول جدواها. حتى انها تستثير في قدامى الموظفين، المشهود لهم بالنزاهة وحسن الاداء، حس الكبرياء والكرامة فتصور لهم العملية وكأنها موجهة ضدهم بالذات. وتستفيد من تجارب الاصلاح الفاشلة لبناء قناعات سلبية لدى اعضاء في مجلس النواب كما لدى الجمهور لحرمان الحركة الاصلاحية من التأييد

والمشاركة اللذين تحتاجهما لتزخيم مسيرتها، خصوصاً في ظل غياب القرار السياسي الحاسم كما كان الحال بالنسبة للمرحلة السابقة.

وفي الوقت الذي تحرص فيه البيروقراطية على الظهور بمظهر المدافع عن النفس والكرامة تأخذ فعلياً جانب الهجوم متسلحة بالقوانين القديمة وبأجهزة النظام الإداري الذي تسيطر عليه، وتأخذ مقاومتها الأشكال التالية:

أ- تعتبر الهيئة المكلفة بالتنمية الإدارية ادارة موازية لها تنتقص من صلاحيات المديرين العامين ولا تتمتع بوضعية قانونية تخولها القيام بالتكليف الرسمي الصادر عن مجلس الوزراء.

ب- وتصور الحركة الاصلاحية بأنها حركة فوقية غريبة عن الادارة وعاجزة بالتالي عن فهم واقعها وتحسين اوضاعها.

ج - حتى انها تضخم ميزانية الهيئة المكلفة بالاصلاح وتتهم القائمين بها باقتطاع رواتب خيالية، وتسخر من الخبرات الاجنبية وكفاءتها، وتطعن في الاتفاقيات التي عقدها الحكومة بإجازة من مجلس النواب مع الهيئات الدولية لدعم مسيرة الاصلاح.

د - ولا تتورع عن انتقاد المنهج التحديثي الذي ترى فيه تجاوزاً للواقع القانوني وانسياقاً في التقليد الاجنبي.

هـ- كما تقلل من شأن المعلوماتية في تأمين المرونة الادارية وتحسين درجة الشفافية وتلتقط مثلاً فاشلاً من هنا او هناك لتقدمه في غير حلقة او مجلس بصورة كاريكاتورية بهدف تسخيف هذا التوجه العلمي.

و- وتستخدم النصوص القانونية، التي اصبحت عاجزة عن استيعاب حركة الحاضر وعلاقاته وتعقيداته، وتجعلها سداً بوجه التطوير الذي يجب ان يطال هذه القوانين نفسها.

ز - تتحدث عن اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات وتضع العراقيل المقنعة للحيلولة دون تحقيق ذلك.

ح - وعندما تقوم الهيئة المولجة مسؤولية التنمية الادارية بإيراز نتائج اعمالها وتسعى للاتصال بالهيئات والمؤسسات من اجل نشر ثقافة اصلاحية وتنمية روح المساءلة والمحاسبة في الادارة والمجتمع تمسح البيروقراطية المتخلفة هذه المبادرات وتضعها في خانة الهدر والمخالفات.

ط- وعندما نتجه العملية الاصلاحية لزيادة دوام العمل الاسبوعي واعتماد مبدأ المشاركة مع القطاع الخاص وتبني بعض اساليبه (التي ثبت نجاحها) ترفع البيروقراطية المتجمدة لواء المعارضة فتتم العملية بمخالفة القوانين وتحرض الجسم الاداري عليها.

ي- وإذ تحاول العملية الاصلاحية تحديث الادارة وتجاوز مفهوم الادارة العامة الى مفهوم ادارة الاعمال في القطاع العام، او تسعى بكلمة اخرى لتخطي الهيكليات القديمة القائمة على مفاهيم المركزية، والحصرية، والرقابة المسبقة، والانضباط الشكلي، والموازنات الملتبسة، والوصول الى هيكليات جديدة، فاعلة، بسيطة، واضحة، قريبة من معايير القطاع الخاص، تعتمد تفويض الصلاحيات والرقابة اللاحقة، والمكننة الشاملة، والتدريب التخصصي المتواصل، ما ان تقوم العملية الاصلاحية بكل ذلك حتى تشعر

البيروقراطية انها مطوقة بنهج من شأنه تحديد صلاحياتها وتقليص سلطتها

فتنتفض بكل قوتها لوقف عجلة الاصلاح عن الدوران.

الى ذلك فإن هذه العجلة تتعرض للعرقلة تبعاً لحالة الادارة التي تعطل تطورها في زمن المحنة فازدادت تقدماً دون ان تحظى بدم جديد يدخل في شرايينها. فعندما يكون معدل عمر الفرد في الادارة بمستوى ٥٤ سنة يمكن ان نفهم مدى الصعوبة التي تواجهها حركة الحداثة بشق طريقها وحماية حركتها.

فالادارة الهرمة رغم ما تضمه في صفوفها من متورين وأهل حداثة الا انها، بحكم تقادمها وظروفها الموضوعية، اقل استجابة لنداء التطوير من ادارة متوازنة التركيب يتواجد فيها، بفعالية، عنصر الشباب المتخصص المتصل بمفاهيم العصر وتقنياته المتغيرة باستمرار. فأهل الخبرة والاختصاص اقدر على التكيف والابتكار من اولئك التقليديين الذي يأنسون للواقع ويتهربون من اتخاذ القرار. والمتطلعون الى اعلى في نظام اداري مرن يستند الى الجدارة والكفاءة من الطبيعي ان يكونوا اكثر حماساً للعمل والانجاز من اولئك الذين يهيئون الخطط ليوم التقاعد، ويعملون ضمن نظام اداري جامد قائم على الطائفية والتقليد والاستتباب.

الفصل الثالث: الإنسان والتكنولوجيا

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية قفزات تكنولوجية مذهلة وبالذات في حقل المعلوماتية والاتصالات، وما زالت تتسارع حتى لتكاد مقولة " صدمة المستقبل " التي تحدث عنها الكاتب الكبير " الفين توفلر " تصبح امراً واقعاً، وتتمثل صدمة المستقبل في عجز الإنسان عن التكيف مع مستجدات التكنولوجيا.

وهنا لا بد من التوقف لنسأل: الى اين نحن سائرون؟ هل نحو غلبة للتكنولوجيا ام انتصار للإنسان؟

وقد يكون الجواب الاسهل هو في كيفية استخدامنا غلبة التكنولوجيا لنصرة الانسان - القيمة الاله في المجتمع وغاية وجوده.

ان التكنولوجيا بحد ذاتها اداة بكفاء عاجزة عن حل اية مشكلة وتبقى كذلك حتى يستتطقها الانسان ويفعل قدراتها خدمة لاغراضه.

من هنا برزت اهمية ثقافة جديدة تضع الانسان في موقعه الاساسي: سيداً للتكنولوجيا، وكل العلوم، يدير شؤونها بقدرات له تتجاوز كل التكنولوجيات والعلوم.

ومن هنا برزت ايضاً أهمية إعداد الإنسان لهذا الدور علماً وثقافة وتدريباً، لتمكينه ليس فقط من فهم قدرات وامكانات التكنولوجيا فحسب، وإنما قدراته ايضاً.

١. الآفاق المستقبلية للصناعة المحلية لتكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات الثورة التكنولوجية الثالثة في التاريخ. ويبدو تبعاً للمعطيات القائمة انها لن تقل ثورية عن سابقتها.

وتختلف هذه الثورة عن سابقتها بعض الشيء، فهي وان تساوت معها ابداعاً، الا انها لا تعترف بالحدود او المسافات او حتى الزمن.

ونتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات هذه تحولت مصادر القوة من مالكي الموارد الى اصحاب المعرفة، فبعض الدول (اليابان وكوريا وسنغافورة وهونغ كونغ على سبيل المثال)، لا يعود الفضل في كونها ذات مكانة اقتصادية مهمة في العالم الى مواردها المادية، وانما للطاقت الفكرية الهائلة التي عملت على تميمتها، واستخدامها في العمل لتنفيذ استراتيجيتها الصناعية.

واذا ما عدنا الى لبنان، نجد ان الوضع مشابه إذ لا موارد طبيعية هائلة لدينا. اما من الناحية الفكرية، فيعتبر لبنان ذات امكانيات مماثلة لهذه الدول العملاقة اقتصادياً وذلك بفضل ما يتحلى به مواطنوه من مستوى ثقافة عال وامكانية للتعامل مع الخارج بلغات متعددة، اضافة الى كثرة الجامعات ومعاهد التعليم فيه.

ما نفتقده في لبنان هو الاطار الوطني الصحيح لتنظيم عمل هذه المواهب والطاقت بغية تطوير تكنولوجيا معلومات خاصة به تلبي حاجاته، مستفيداً من عولمة التجارة الالكترونية، والتوجه نحو الاسواق العربية الواسعة.

ولن نتمكن من تشجيع الثقافة الضرورية لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بنا اذا ما قنعنا باستيراد قطع الاجهزة والبرامج من الخارج. ذلك ان استراتيجية الاستيراد لا تشكل نقلاً للمعرفة التي ينتجها اخرون كما لا يمكن اعتبارها وسيلة لمواكبة احدث التكنولوجيات.

كما ان نقل المعرفة لا يكفي. إذ يتوجب ان نخضع تكنولوجيا المعلومات المستوردة الى كثير من اعادة الصياغة والتعديل لتلائم حاجاتنا ومتطلبات اسواقنا. وقد يكون قيام صناعة وطنية لتكنولوجيا المعلومات متنفساً هاماً للعدد الهائل من خريجي الجامعات، مع فرص عمل بذات الاهمية لدى المؤسسات التي تنتج وتزود التكنولوجيا وتلك التي تستخدمها.

ويوسعنا ان نبادر الى ما هو ابعد من مجرد التعاقد مع شركات خارجية لتأمين حاجاتنا من التكنولوجيا، ذلك ان الفرص المتاحة لنا سوف تكون كبيرة على صعيد تحويل واعتماد تكنولوجيا معلومات وفقاً لحاجاتنا.

فلبنان الغني بأبنائه الضليعين في ثقافة التكنولوجيا الحديثة مؤهل بطبيعته لاستيعاب التطورات التقنية والعلمية الحاصلة في الخارج، ثم تكيف هذه التكنولوجيا مع بيئته وحاجاته.

اننا نعتد على اقتباس التكنولوجيا لتحقيق اهدافنا ومن الاهمية بمكان، ان نلعب دورنا، المؤهلين له اصلاً، في نقل المعارف التقنية وادواتها. لكن الاكثر اهمية ان تطور هذه المعارف بإبداعات جديدة تحمل خصوصيتنا وعلامتنا الفارقة. اذ لا بد ان تتوفر لدينا حلول للمشاكل المطروحة. ويمكننا في الوقت ذاته ان نعتاد بسهولة على التجهيزات الاجنبية وما يتصل بها من منتجات مثل كتيبات التدريب على الاستعمال والاصلاح، والصيانة، وتعليمات التشغيل والاستثمار دون اللجوء المستمر الكثيف الى المستشارين الاجانب.

فلبنان، بشبابه المثقف القادر على العمل بسهولة بلغتين او ثلاث، باستطاعته استثمار هذا الرصيد لترجمة واعتماد وتبسيط احدث تكنولوجيا للمعلومات ووضعها في متناول العالم العربي بكامله.

ولا بد من النظر بأهمية الى انتشار سوق تكنولوجيا المعلومات في لبنان والمنطقة. فهذا امر واعد جداً ويبشر بمستقبل باهر، مما يدعونا بالاحاح الى الاسراع في انشاء صناعتنا الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ليس بالضرورة لتطوير اجهزة جديدة، وإنما - في الحد الأدنى - لتكييفها مع ظروفنا وثقافتنا ولغتنا.

وبالتالي فإن مستقبل لبنان في هذا المجال لا يفتصر على توزيع منتجات تكنولوجيا المعلومات، انما يتخطاه ليشمل توفير سوق شاسعة للبرامج والاجهزة المعدة بدقة لتتفق

وحاجات المنطقة واللغة الخاصة بها.

قال جري الراسي يمكن

إن لبنان اليوم احوج ما يكون الى استراتيجية وطنية هادفة الى تكييف المؤسسات والادارات مع ثورة تكنولوجيا المعلومات واعداد الكوادر الكفوءة القادرة على تحديث بني المؤسسات واساليب عملها، مستفيدة من المفاهيم الجديدة الشائعة في العالم وفي محيطنا. وهذا الامر لا يتم فقط باستيراد التكنولوجيا الحديثة، بل يحتاج ايضا الى تطوير النظام التعليمي بهدف التوصل الى صناعة تكنولوجيا معلومات لبنانية تتصل بخصوصيتنا الثقافية وتدفعها للتفاعل مع روح العصر.

ان لبنان اليوم بحاجة لمبادرات جديدة تشجع هذه الثقافة وتعززها في مناهج التعليم على كافة المستويات، في المدارس والكليات والجامعات، بما يضمن اعتماد فصول لتعليم اساسيات تكنولوجيا المعلومات وتوسيع ذلك ليشمل المدرسين المحترفين والمدربين والاداريين. كما يجب ان لا نتجاهل المساعدة الكبيرة التي يمكن ان تقدمها المنح الدراسية وتبادل الدارسين مطياً وخارجياً، بإسهام من القطاع الخاص، في تعزيز وتعميق عملية نقل المعرفة. فالمشاركة ما بين القطاع الخاص والدولة والمؤسسات التربوية ستتمكن من تأسيس ما يسمى " مراكز التفوق " وتشجيع وضع اجهزة كمبيوتر شخصية في الصفوف (كما هو الحال في كندا واستراليا). كما يمكن لمشاريع تجريبية نموذجية يعرضها تربويون، بمشاركة القطاع الخاص، ان تساعد في تعريف جمهور اكبر في المناطق المدنية والريفية الى تكنولوجيا المعلومات. والتكنولوجيا في ذاتها قادرة ان تكون اداة هامة في تسهيل التعليم بواسطة الانترنت والكم الهائل من الصفحات والمعلومات في مواقعها.

ليست هذه أكثر من امتلئة في حقل التربية، مما يتطلب شراكة أكبر بين الدولة والقطاع الخاص والمؤسسات التربوية. وفضلاً عن القيمة الاستراتيجية لهذا العمل في تطوير الأداء العام وخدمة الاقتصاد الوطني، فإن الأهداف الطامحة إلى اصلاح المؤسسات والإدارات صالحة بطبيعتها لأن توحد اللبنانيين في هدف وطني عام ومصيري. فالجميع يقرّون بأن عمليات الإصلاح الإداري وتحديث الهياكل واساليب العمل لن تكون ناجحة ما لم يتم تزويد هذه الإدارات بإمكانيات وتجهيزات متقدمة قادرة على التواصل مع الأفكار العصرية والتجارب الناجحة في العالم الحديث، على أن يكون واضحاً على الدوام أنه لا يمكن تحديث المؤسسات الموجودة بإمكانات ذات ثقافة قديمة.

ومن الضرورات الملحة تفعيل عمل اللجنة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات^٥ التي تضم الوزراء اصحاب الاختصاص في هذا المجال.

فالتحدي الأساسي ~~في هذا المجال~~ يكمن في التأسيس لصناعة تكنولوجيا معلومات محلية مع الإبقاء على المستوى العالمي من التواؤم والتواصل. وقد يكون قيام صناعة وطنية لتكنولوجيا المعلومات متنفساً هاماً لعدد هائل من خريجي الجامعات الذين يبحثون عن فرص عمل في وطنهم.

إن الثقافة والمهارات والمواهب هي من أهم ثروات الشعوب، ولبنان يتمتع بوجود خزان هائل من اصحاب العلم، ومن الواجب توفير كل الفرص الممكنة التي تسمح باستعادة عدد كبير من

تقلها
الأص

^٥ شكلت اللجنة بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩٧/٣٣ تاريخ ٢٤ ايار ١٩٩٧ وذلك بناء على اقتراح وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وهي تألفت من: رئيس مجلس الوزراء رئيساً - وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري نائباً للرئيس - وزير الدولة للشؤون المالية عضواً - وزير الاقتصاد والتجارة عضواً - وزير الشؤون البلدية والقروية عضواً. من أبرز مهامها:

١- ارساء سياسة موحدة لكافة شؤون تكنولوجيا المعلوماتية لدى كافة الإدارات العامة والبلديات والمؤسسات العامة والمصالح المستقلة.

٢- تحديد السياسات والاهداف الحكومية المتعلقة بموارد المعلومات.

٣- تزويد الحكومة بالتوصيات المطلوبة.

العقول اللبنانية العاملة في الدول الرائدة في ثورة التكنولوجيا الثالثة. فيؤلا، بما هم عليه من علم ودراية، نخيرة وطنية لا غنى عنها في هذا التحدي المصيري الكبير.

ان الاصلاح الاداري سيخلق فرصاً جيدة لتطور اقتصادي ترافقه صناعةٌ طليعية. ويجب ان لا نتحيز هذه الفرص فقط، بل علينا ان نوفرها ونطلقها معولين في ذلك على طاقة لبنان وميزاته التفاضلية، ولا بأس من الاقتباس اذا كان يشكل بداية لتفاعلنا مع حداثة التكنولوجيا الغربية - فلنعمل اليوم لنصبح فاعلين غداً.

ان قسماً كبيراً من التكنولوجيا تم تطويره في الخارج في ظروف سياسية، اجتماعية، وادارية تختلف عن ظروفنا، ومن الممكن الاكتفاء باستيراد هذه التكنولوجيا، لكننا نجازف حينذاك بالحصول على نتائج غير مرضية. ولا شك ان أي نجاح نحققه في مثل هذه الحالة لن يؤدي لنتائجه المرجوة اساساً.

وهذه المسألة بالذات تشكل بابعادها الوطنية تحدياً استراتيجياً كبيراً يطلأل آفاق المستقبل على مختلف الصعيد. فإذا كان لبنان يطمح ان يصبح دولة عصرية، عليه ان يفعل اكثر بكثير من استيراد حاجاته من تكنولوجيا المعلومات.

ان لبننة هذه التكنولوجيا وتكييفها مع حاجاتنا وثقافتنا الخاصة يوفران فرصاً استثنائية لانشاء صناعة جديدة تعيد الحيوية الى الاقتصاد الوطني، والسوق الجاهزة لذلك. ومن هذه الفرص، على سبيل المثال، تعريب البرامج وكتيبات التعليمات، وفي مرحلة لاحقة، انتاج برامج تحمل بصماتنا الثقافية وخصوصيات معارفنا على سوق تمتد من المغرب الى الخليج تخدم ٣٥٠ مليون انسان، بالاضافة الى مئات ملايين الافراد في مختلف انحاء العالم ممن تشكل العربية لغة ثانية لهم.

ولتحقيق هذه الطموحات نحتاج الى مناخ عام ينضج هذه الرؤيا، ويسمح لنزعة التطور ان تثق مجراها. واذا كان هذا الامر يحتاج الى شجاعة المبادرة، فهو يحتاج في الوقت ذاته الى تشريعات تؤمن حماية المبدعين والمصنعين تحفيزاً لهم وضماناً لانتاجهم، ويانتظار ان يحقق لبنان هذه الفقرة على مستوى المعرفة، على الحكومات المتعاقبة ان تطبق وتطور القوانين والمراسيم التي تؤمن حماية فعالة للملكية الفكرية الخاصة بصناعة تكنولوجيا معلومات لبنانية متنامية على ان تكون في الوقت نفسه حذرين في التعامل مع القوانين الدولية لحماية هذه الملكية. وفي هذا المجال، يملك لبنان فرصته الفريدة لتأكيد نفسه كرائد في نشر وتسويق تكنولوجيا المعلومات في الشرق الاوسط والعالم العربي، بمساعدة في ذلك وجود فئة واسعة من الشباب يتقنون اكثر من لغة، ومن بينهم كثير عملوا في الخارج في اطار استراتيجيه صناعية هادفة وحكيمة.

ان تأمين بنية تحتية حديثة للاتصالات هو من اهم عناصر تكوين الاستراتيجية الوطنية. فهذه الرؤيا (الرؤيا الضخمة لاوتوستراد المعلومات التي ما تزال في طور النمو في عدة دول متطورة) هي ما نطمح اليه في لبنان ايضاً.

وسيكون اوتوستراد المعلومات هذا عبارة عن شبكة ذات سرعة كبيرة قادرة على اقبال الخدمات والمعلومات الصوتية والمرئية والنصية والبيانية الى جميع اللبنانيين عبر شبكات الكترونية متصلة بعضها ببعض، يملكها ويديرها مورّدو الخدمات. وهذا الاوتوستراد يرمز الى شبكة واسعة تضم العديد من الشبكات التي لا تعرف حدوداً. وسيكون ولوج هذا الاوتوستراد والاستفادة من الخدمات التي يؤمنها سهلاً وغير مكلف. والاتصال بهذه الشبكة الواسعة سيتيح حكماً الاتصال بجميع الشبكات، كما ستؤمن هذه الشبكة وسائل الاتصال كافة عبر الكمبيوتر، الاقمار الصناعية، البث الارسالي، والاتصالات السلكية واللاسلكية.

تودع
ال ص ١٤
المجلة
أصبح ما يؤمن ...

ان تحويل هذه الرؤيا الى عمل ملموس يقتضي التعاطي تدريجياً مع مفهوم " اوتستراد المعلومات ". وقد بدأت في لبنان الخطوات الاولى منذ عدة سنوات، بحيث عمدت مؤسسات حكومية عدة الى انشاء وتطوير خدمات الانترنت في ٣٥ ادارة ومؤسسة عامة والى تنفيذ مشروعين كبيرين يهدفان الى ادخال نظام كابلات موحد الى ٧ مؤسسات عامة، و ١٢ وزارة. وهذا النظام يدمج تطبيقات صوتية ومرئية وبيانية، ويتيح انشاء شبكات معلومات محلية ذات قدرة مرتفعة تربط مختلف اجزاء المؤسسة المعنية بطريقة فعالة وآمنة. واخر الخطوات هي في مجال اوتستراد المعلومات المستقبلي عبر تنفيذ شبكة معلوماتية كبرى من شأنها وصل جميع الشبكات المحلية المنشأة. وهذه الشبكة هي ما نصبو اليه، اذ تشكل الشبكة المعلوماتية الكبرى (WAN) الحل الامثل لربط المؤسسات المبعثرة جغرافياً. ولعل ابرزها الجامعة اللبنانية التي تضم اكثر من ٤٠ كلية وفروعاً منتشرة في جميع المناطق اللبنانية بحيث ان ربط الشبكات المحلية التابعة لفروعها في مختلف المناطق، يتيح لها الاستفادة من اللاحصرية وفي الوقت ذاته يساعد على تعزيز اسلوب الادارة الموحدة.

٣. التكيف مع ثورة تكنولوجيا المعلومات:

نجد انفسنا اليوم، شئنا ام ابينا، وسط ثورة تكنولوجيا المعلومات؛ ثورة الغت الحواجز واختصرت المسافات الى درجة صار فيها العالم يقاس بنسبة تواصله وترابطه. هذا التطور الثوري في تاريخ البشرية الحديث من المستحيل تجاهله، ومن السذاجة اهماله. فالحكمة تقتضي الاعتراف بالحقيقة والانفتاح عليها بنقّة واقبال، كي نتمكن من الاطلاع على المتغيرات السريعة واستيعابها، والتكيف معها، وتطوير قدراتنا وامكاناتنا للتحكم في طبيعتها، والسيطرة على عناصرها.

ومن واجب الحكومة ان تتخطى كل الصعوبات وان تلعب دور الرائد في ادخال تكنولوجيا المعلومات الى الادارة العامة كعنصر اساسي من عناصر الاصلاح، لتحقيق قدر اعلى من الشفافية، وتحسين مستوى الاداء، ومكافحة الهدر بطريقة افعل، وخدمة المواطن بصورة افضل.

من هذا المنطلق، تم عام ١٩٩٧ انشاء هيئة وزارية لتكنولوجيا المعلومات، بإشراف رئيس الحكومة ورئاسته. يقع على عاتقها مسؤولية ايجاد أطر عمل هذه التكنولوجيا على المستوى الوطني، وكلفت بوضع خطط عمل على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وتأمين عمليات التنسيق والتكامل على مختلف الاصعدة، ورفع التوصيات والاقتراحات واعداد مشاريع القوانين للحكومة.

نقطة واهداف

واخيراً ان التكنولوجيا التي نكرناها لا تسبب تغييراً، انما تفسح المجال ليأخذ التغيير مجراه. واما السبب الاساسي للتغيير، فهو الانسان الذي يمتلك هذه التكنولوجيا ويستخدمها لمصلحة الدولة والمجتمع، اذ ان سحر ثورة التكنولوجيا ينبع من استفادة الجميع منها والتفاف الكل حولها. ومن هنا القول بأن هذه الثورة، ثورة لا تقهر.

ومن حظ لبنان ان القطاع الخاص كما القطاع التربوي لم يقفا في السابق مشدوهين امام التطورات التكنولوجية، فبادرا الى التعامل معها والتدرب عليها واستيعابها واستخدامها في دورة الانتاج مما وفر للبنان وضعية جيدة تمكنه مستقبلاً من الانطلاق بثبات على دروب التقدم والتنمية.

واليوم بات من واجب القطاع العام الاستفادة من خبرات القطاع الخاص والدخول، بالتعاون معه، الى عالم المعلوماتية الواسع لتحديث مؤسسات الدولة وجعلها مؤسسات مرنة نشطة

قدرة على المزيد من الانتاج. وهذا التعامل بين القطاع العام والقطاع الخاص هو الذي يعيد

لبنان دوره المتميز في المنطقة كرائد في العلوم واساليب العمل الحديثة.

Zenter

ان حماس اللبنانيين لاستقبال هذه التطورات والتفاعل معها ينطلق من احساس مصيري بأهمية الدور الذي يمكن ان يلعبه لبنان الحديث في منطقته وعالمه العربي، ولكن الانطلاق نحو المستقبل امر يتجاوز عنوية الحلم الى قساوة الواقع. ان لا يد من التحضير لهذا الانطلاق بمشروع تنموي متكامل يتولى إعادة التأهيل والإصلاح الإداري لتوفير البنى المؤسساتية والبشرية القادرة على إشاعة روح الحداثة وإطلاق حركتها في المجتمع والدولة. وبقدر حاجتنا اليوم الى تكنولوجيا المعلومات في تنظيم وتحديث الإدارة العامة في لبنان، نحتاجها لاعطاء مساحة متطورة لحياتنا المهنية والثقافية. فالعلاقة وثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحركة التقدم الحضاري مثلما هي مهمة في تأمين ذلك التوازن الحيوي بين حاجاتنا المادية - النفسية وبين حركة العصر المرتقبة، وهو على أي حال توازن حرج من الصعب ان يتحقق، فلا حاجاتنا المادية - النفسية مؤهلة للاكتفاء بتصيب من طموحها وتوقها للصعود الى ترقى جديدة، ولا حركة العصر قابلة لان تركز الى مستقر لها.

الفصل الرابع: الديمقراطية وتطبيق اللامركزية الإدارية في لبنان

يتجه الفكر السياسي الحديث الى اعتبار اللامركزية الإدارية عنصراً هاماً من عناصر الحكم الديمقراطي الصالح ويعول عليها كثيراً في تأمين المشاركة التفاعلية بين القطاع العام والقطاعين الخاص والاهلي.

فالمجالس البلدية باعتبارها إحدى أهم تجليات اللامركزية الإدارية هي التي تتيح المجال امام المواطن لممارسة حقه الديمقراطي في الترشيح او الانتخاب وتطوير حياته الديمقراطية. كما تتيح المجال امامه للمشاركة الفعلية في إدارة شؤونه المحلية وفي تحسين البيئة التي يعيش فيها اقتصادياً واجتماعياً. وبهذا المعنى فاللامركزية الادارية خطوة اصلاحية بذاتها تأخذ ابعادها الكاملة إذا ما ترافقت مع سياسة اصلاحية تنتهجها الدولة على مستوى الادارة العامة بجعلها اصغر حجماً وأقل كلفة وأكثر مردوداً، كما على مستوى الاقتصاد عبر تخفيض حجم القطاع العام وتفعيله واخضاعه للمحاسبة وادخال اساليب القطاع الخاص اليه بما يجعله عنصراً مهماً في استنهاض الاقتصاد وزيادة حجم الناتج المحلي.

وإذا اريد للامركزية الادارية ان تكون خطوة على طريق النهوض السياسي والاداري والانمائي، يتوجب على السلطات المركزية احترام استقلالية الهيئات المنتخبة وحقها في ممارسة واجباتها بحرية ومسؤولية في إطار القانون الذي يرعى عملها، شرط الا يصادر القانون، او الممارسة الخاطئة له، الصلاحيات الفعلية التي تملكها هذه الهيئات المنتخبة. ذلك ان الاستقلال الاداري والمالي الذي تتمتع به هذه الهيئات هو استقلال عن السلطة المركزية نفسها وليس استقلالاً في الفراغ.

ولما كانت اللامركزية الإدارية تعني فيما تعنيه توزيع سلطة القرار بين الادارة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة فقد اخضع القانون المجالس البلدية للرقابة المالية والادارية، مراعيًا في الوقت نفسه استقلالية هذه المجالس على اعتبار ان التطبيق الجامد والحرفي لهاتين الرقابتين من شأنه افراغ اللامركزية الادارية من مضمونها الديمقراطي. فالرقابة التي اصبحت لاحقة في اكثرية بلدان العالم ليست سلطة مباشرة وانما هي وصاية قانونية تمارس صلاحياتها بواسطة القانون فتكمّل الاستقلالية ولا تتناقضها.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق هو اين نحن من اتجاهات العصر وحقائقه وماذا ينبغي عمله من اجل تكريس هذه الحقائق والاتجاهات في بنية المؤسسات تشريعاً وتنظيماً وممارسة؟

ويحتاج لبنان بلا ادنى شك الى قانون عصري حول اللامركزية الادارية يأتي مترابطاً ومنكاملًا ومعبراً عن وثيقة الوفاق الوطني.

في هذا المجال لا بد من التوقف عند الملاحظات الآتية:

أولاً: ان دمج وزارة الداخلية بوزارة الشؤون البلدية والقروية وتكليف وزير الداخلية والبلديات بإدارة الوزارة من شأنه التأثير سلباً على المناخ الديمقراطي المفترض تميمته من خلال اعتماد اللامركزية الادارية.

وهذا فعلاً ما حدث إذ بدلاً من ان تتحول المجالس البلدية الى مجالس رحبة للممارسة الديمقراطية وتحقيق الانماء المتوازن اصبحت هذه المجالس مواقع مستباحة لممارسة النفوذ السياسي الضيق والشخصي بما يطعن في الصميم الانجاز الكبير الذي حققته الانتخابات البلدية بعد توقف استمر ثلث قرن.

فعندما يصدر وزير الداخلية والبلديات قراراً يخضع فيه جميع القرارات الصادرة عن مجلس بلدية بيروت لسلطة الرقابة الادارية المتمثلة بالوزير فماذا يبقى من صلاحيات المجلس البلدي، بل ماذا يبقى من القانون نفسه؟ وعندما نص قانون البلديات على وجود سلطة الرقابة الادارية على اعمال المجلس البلدي وقراراته استهدف المشرع التأكد من حسن تطبيق القوانين وسلامة الإنفاق البلدي ولم يستهدف اطلاقاً المس بصلاحيات المجلس.

وإذا كانت المادة ٥٦ من قانون البلديات الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ١١٨ تاريخ ١٩٧٧/٦/٣٠ تقول بأن الرقابة الادارية على قرارات مجلس بلدية بيروت تمارس من قبل وزير الداخلية فإن المادة ٥٩ تقول بالحرف " لا تخضع لتصديق سلطة الرقابة الادارية قرارات المجلس البلدي التالية وهي على سبيل التعداد والمثال وليس الحصر... "

وإذا نصت المادة ٥٩ على عدد هذه القرارات تعود المادة ٦٢ لتحديد صراحة القرارات التي تخضع لتصديق الوزير. اما المادة ٦٣ فتعتبر قرارات المجلس البلدي نافذة ومصداقاً عليها ضمناً إذا لم تتخذ سلطة الرقابة الادارية قراراً بشأنها خلال شهر من تسجيل القرار.

ثانياً: ان روح الديمقراطية الحديثة لا تقضي فقط بدمج وزارة الشؤون البلدية والقروية بوزارة الداخلية بل ايضاً بتعزيز الاولى من خلال دمج وزارة البيئة والمديرية العامة للتنظيم المدني بها تماشياً مع العصر وبالنظر الى تقارب المهمات وترابط الصلاحيات في ما بين هذه الادارات الثلاث.

ثالثاً: تعاني البلديات من تعدد أجهزة الوصاية والرقابة وتناقضها في ما بينها مما يفيد سلطة المجلس البلدي ويعرقل العمل البلدي نفسه، الامر الذي يستدعي إزالة التشابك في الصلاحيات بشكل قاطع بحيث تتولى وزارة البلديات الرقابة الادارية، وتتولى وزارة الداخلية الرقابة على شؤون الامن والسلامة العامة، وتتولى وزارة المالية مسؤولية المراقبين الماليين. فضلاً عن الدور الموكل لديوان المحاسبة ومجلس الخدمة المدنية بالنسبة لبلديات المراكز وتلك التي يشملها النص. هذا مع العلم ان الاصل في الرقابة على الهيئات المنتخبة ان تكون لاحقة إلا في القضايا الكبرى والاساسية، على ان تقترن عملية المراقبة بمهلة زمنية محددة (اقل من شهر) تصبح القرارات الخاضعة للرقابة بعدها نافذة حكماً إذا لم تفصل هيئة الرقابة في الامر.

رابعاً: في ضوء تدني المستوى العلمي والمهني لدى موظفي البلديات ينبغي فتح باب التوظيف وفقاً لقدرة كل بلدية شرط اعتماد مبدأ الكفاءة والاستحقاق، على ان تخضع عملية التوظيف لرقابة مجلس الخدمة المدنية. كما ينبغي تأهيل وتدريب موظفي البلديات على اساليب العمل الحديثة في مختلف الميادين وتزويدهم بوسائل العمل العصرية بحيث يتمكنون من خدمة المواطن فعلياً والحفاظ على موارد البلدية.

خامساً: تلافياً للنقص الحاد في مالية البلديات ينبغي دفع الاموال المخصصة لها من الصندوق البلدي المستقل بشكل دوري ومدروس كما يجب تقديم المبالغ المجبية لصالحها من رسوم الكهرباء والماء والهاتف بشكل منتظم ومن دون استجداء كي تتمكن هذه البلديات من معرفة وضعها المالي والتخطيط المسبق لمشاريعها الإنمائية.

سادساً: إحياء النص الذي يقضي بتعيين مستخدمين مشتركين يعملون لمصلحة عدد من البلديات المجاورة.

سابعاً: تعديل القواعد المتبعة لتوزيع مساعدات الصندوق البلدي المستقل بين البلديات واتحادات البلديات لمصلحة هذه الأخيرة تشجيعاً للبلديات على الانضمام الى الاتحادات البلدية.