


الإدارة اللبنانية بين الماضي والواقع والمرتبجى ودور مجلس الخدمة المدنية في إعادة تصويب أوضاعها

د. حسن شلق
رئيس مجلس الخدمة المدنية

تمهيد:

إن تطور مفهوم الدولة الآخذ في التصاعد، مجرداً من أية ظروف خاصة لأية دولة يوجب تطوير إدارتها باستمرار. 

ولعل أبرز الأسباب الحديثة لهذا التطور بالإضافة إلى ما توارثناه عن الحضارات القديمة ومكتسباتها لدى الفراعنة والصينيين، والرومان، والإسلام، هي ما يلي:

- الثورة الصناعية ابتداء من القرن السادس عشر وما أفرزته من تقدم وما خلفته من تناقضات اجتماعية بين أرباب العمل والعمال.

- الحربان العالميتان الأولى والثانية والحروب المتعددة الأخرى الإقليمية والمحلية التي نالنا منها نصيب وافر ما زلنا حتى أمس القريب نتوجع من هول ضرباته، وما أوجبته وأسفرت عنه من ضرورة عامل إشباع الرغبات بحد ذاتها المتزايدة هي الأخرى والمتنوعة من يوم لآخر.

ومما لا شك فيه أن هناك عوامل بارزة أوجب الانصراف إلى «الإدارة» بالمعنى الشامل لهذه الكلمة والتمسك بها على أنها خشبة الخلاص مما نعاني من ويلات.

وتشتد المعاناة ويكبر الهمّ عندما نصطدم بالواقع المؤلم الذي لا يخفى على أحد، هذا الواقع الذي يتمثل في أن إدارة اليوم تشكل «ظاهرة إدارية» بكل ما في هذه الكلمة من معنى:

ظاهرة ببنيتها، وبشرها، وأساليبها، وتعقيداتها، وحجراها.

فإذا كانت «إدارة اليوم» على العموم هي على هذا الشكل فكيف بإدارتنا نحن في لبنان من حيث كل تجليات هذه الظاهرة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تبدأ بدراسة الظاهرة الإدارية ككل وهي دراسة أسفرت عن الثوابت التالية:

■ أولاً- ثوابت التغيير ولزومياته:

- ١- أنه لا بد من تغيير في الإدارة من وقت لآخر، وأن هذا التغيير لا بد أن يكون نحو الأفضل.
 - ٢- إن التغيير الإداري، في أي وقت تثبت دواعيه وضروراته، سواء على إعادة تأهيل للوضع القائم، أو على تغيير جذري في عملية خلق وإبداع جديدين، فإن له مبرراته التي تختصر باعتبارات سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية ومهنية.
 - ٣- إن التغيير الإداري، في أي وقت تثبت دواعيه وضروراته، له أهداف أساسية تختصر في تحقيق مزيد من الفعالية مع المحافظة على الاعتبارات الإنسانية في أجواء العمل، وفي تحقيق تبسيط وتسريع للخدمات المطلوبة، إلى جانب تحديث مستمر في الوسائل المستجدة وضرورة التكيف معها. وهذا بدوره يستوجب تحقيق مرونة كافية في أساليب العمل، وتحقيق توازن بين الأصالة والحدثة. وهذه الشعارات لا يمكن أن تتحقق إلا بتحسين العنصر البشري ورعايته: اختياراً، وانتقاء، إعداداً، وتدريباً، حقوقاً وواجبات، ثواباً وعقاباً، و ضمانات في المسار الوظيفي كله من بدايته إلى نهايته.
 - ٤- إن التغيير الإداري، في أي وقت تثبت دواعيه وضروراته له استراتيجيته، بمعنى أنه ليس عملية ارتجالية عشوائية.
 - ٥- إن التغيير الإداري في أي وقت تثبت دواعيه وضروراته يتطلب مقومات يبقى بدونها مجرد أضغاث أحلام.
- وتختصر المقومات بأنها:
- أ- النظام السياسي الداعم.
 - ب- والرأي العام المساند الذي يتوجب توعيته عبر إعلام ذكي مخلص.
 - ج- وكذلك المناخ الاجتماعي الملائم المنزه عن التناقضات مهما كان شكلها، وبالأخص الطائفية منها، لأنها الأشد فتكاً.
 - د- إلى جانب مشاركة ذاتية من الموظفين أنفسهم في تشخيص المشاكل والمعضلات والمشاركة في رسم الحلول لها.
 - هـ- ومتطلبات تقنية لا تبخل بتحديث آلة ولا بتغيير أسلوب، ولا بابتداع وسيلة، ولا بتهيئة شخص.
 - و- ومتطلبات مالية يبقى كل شيء بدونها مجرد سراب خادع.
 - ز- وأخيراً إرادة وقناعة والتزام بالتغيير لا تردد فيه ولا تراجع.
- فإذا اتفقنا على أن هذه المستلزمات والمقومات لا غنى عنها لأي تغيير، أي كان مكان هذا التغيير وزمانه، فإن هذه الثوابت يمكن القول عنها أنها أكثر إلحاحاً في الحالة اللبنانية بشكل خاص، بالنظر للأوضاع الخاصة بهذه الحالة وتحديات مرحلة النهوض بعد الحرب المدمرة..

ثانياً: لمحة سريعة عن التغيير الإداري وأبرز نتائجه:

بعد هذه المحاولة للتعريف بالتغيير أو التطوير الإداري: دواعي، وأهدافاً، واستراتيجية، ومقومات، تقتضي الإشارة ولو باختصار إلى أهم منجزات هذا التغيير في كبريات الدول على اختلاف إيديولوجياتها.

١- ليس بخاف على أحد أن التغيير الإداري في دول العالم المتقدم قد حقق ويحقق مكتسبات هائلة: فمن إلغاء نظام المغانم، إلى التصنيف، إلى التدريب، إلى اعتماد نظام عقلنة أو ترشيد الخيارات المالية في أميركا، إلى إنشاء لجنة الخدمة المدنية ووضع الميثاق الأساسي للوظيفة العامة ونظام المسابقة في التوظيف، وخلق مجالس وإيتلي، واقتراحات فولتون وما أدت إليه على سبيل المثال من إنشاء مدرسة الإدارة في بريطانيا. إلى وضع أربعة أنظمة للموظفين خلال أقل من نصف قرن في فرنسا بالإضافة إلى إنشاء الـ ENA والمجلس الأعلى للوظيفة العامة في فرنسا.

٢- وحتى في الدول الاشتراكية حيث كان التلازم بين الوظيفة والعقيدة وحيث كان إعلاء شأن الثانية على الأولى، كان للإعداد الديبلوماسي المتفوق دور مرموق من ضمن عمليات التغيير.

٣- إلا أنه في دول العالم الثالث الأخذة بالنمو والتي استقلت حديثاً، فقد أعاقت جهود الاستقلال حركة التطوير، واستمرت نتيجة لذلك ظواهر التخلف شائعة من خلال ظواهر تدني الرواتب، وانعدام العدالة في تخصيصها مع التعويضات، وتردد في وضع أنظمة الوظيفة، وقصور في الإعداد والتدريب، وتفشي الرشوة، والمحاباة، وغياب مبدأ الثواب والعقاب.

٤- ومن دول العالم الثالث لبنان بطبيعة الحال الذي لا بد من التمييز في إدارته بين مختلف العهود:

١- لقد ورث لبنان عن العثمانيين والفرنسيين، معاً ظواهر الإقطاعية الطائفية، والفساد والرشوة، والمحسوبية، وكذلك المركزية واستمرت هذه الظواهر ذاتها في عهد الانتداب الفرنسي، ولا سيما الطائفية منها. فكان مؤتمر الساحل، والوثيقتان ٦ و٦ مكرر وما حوتهما من الوعد بإحقاق التوازن الطائفي.

٢- ولكن منذ الاستقلال حتى اليوم لا يكاد ينقضي عهد إلا ويتميز تقريبا بمحاولة أو أكثر كان لها بعض الأثر والنتائج في مقابل سلبيات ظلت تتراكم وتتعاظم حتى أصبحت اليوم وزراً في وجه أي حاكم.

٣- وإذا كان عهد الرئيس بشارة الخوري قد اختصر في ولايته الثانية بثورة شعبية كان الطاغية فيها جوانبها الإدارية، فإن عهد الرئيس شمعون بدأ بإصلاحات متقدمة وخاصة في مجال تنظيم الإدارات العامة، وشؤون الموظفين ولا سيما استحداث المباراة لأول مرة عام ١٩٥٣ لتولي الوظيفة العامة، ولكن هذا الانجاز ما لبث أن استرد في العهد نفسه عام ١٩٥٥، دونما مبرر.

٤- أما عهد الرئيس فؤاد شهاب ومعه رفيقه الرئيس رشيد كرامي، فقد أرسى دعائم إصلاح واسع في مجالات تنظيم الإدارات العامة وشؤون الموظفين، وأجهزة الرقابة، وتدعيم اللامركزية الإدارية،

وإرساء لا مركزية مرفقية اجتماعية واقتصادية ومالية أخرى، وذلك كله إلى جانب إنجازات اجتماعية واقتصادية ومالية متعددة يضيق المجال للدخول في تفصيلاتها.

٥. وبدأ عهد الرئيس شارل حلو بحركة تطهير لاقت ترحيباً في البداية ما لبث أن تحول إلى ردة فعل معاكسة نتيجة حرمان المعنيين بها من حق الدفاع عن أنفسهم ومن إمكانية التظلم بأي طريقة.

وحاول الرئيس فرنجية، صادقاً، بصرف النظر عن حملات التحريض حوله على المكاسب الإصلاحية في عهد الرئيس فؤاد شهاب، أن يكسر جمود الإدارة وبطئها، فلم يتوصل إلى تحقيق ما رمى إليه على الرغم من العناوين العريضة التي انتهت إليها مجامع بعهدا في شأن تبسيط المعاملات، وتدعيم اللامركزية واللاحصرية.

لكنه يبقى لازماً أن نسجل لعهد ما حققه من كسر مبدأ طائفية الوظيفة لأول مرة في حركة تشكيلات شاملة عام ١٩٧٤، وأن نسجل له أيضاً محاولة جادة لحل معضلة الاجراء، لكن هذه المحاولة لم يكتب لها أن توضع موضع التنفيذ الجدي حتى صدور النظام العام الجديد للاجراء عام ١٩٩٤.

٦. ولم يتسن لعهد الرئيس سركيس أن يهتم بشؤون الإدارة على نحو ما كان يرجى منه ويؤمل، لولا ما حققه في أواخر عهده من تبسيط كثير في أصول واجراءات نظام الموظفين، وتنظيم الإدارات العامة، في حملة التأهيل الإداري التي قادها الوزير سامي يونس والتي كان معولاً عليها في حل بعض المعضلات الإدارية.

٧. حتى كان عهد الرئيس أمين الجميل حيث لا بد من الإشارة إلى أن المراسيم الاشتراعية التي ألغيت يتعلق معظمها بالإدارة.

على أن هذا لا يمنع من الإشارة إلى أن أبرز عناوين هذه الحقبة الأخيرة كان وضع نظام جديد في الشكل للموظفين لم يلبث أن ألغي وأعيد العمل بنظام عام ١٩٥٩، ومحاولة إعادة تنظيم بعض المؤسسات الإصلاحية المحدثة سابقاً ولا سيما مجلس الخدمة المدنية وديوان المحاسبة ومحاولة إنشاء هيئة عليا للتأديب محل المجلس التأديبي العام، هذا إلى جانب اقتصاص غير مبرر حتى الآن من بعض رموز الإدارة وقياديينها عام ١٩٨٣.

■ ثالثاً: أين إدارتنا اليوم من مسيرة الإنماء والإعمار:

في ضوء ما تقدم ذكره عن ثوابت التغيير وما حققته حركات التغيير العالمية من عناوين إصلاحية بارزة وعن محاولات التغيير المتكررة في لبنان على مر العهود منذ الاستقلال حتى اليوم، من حقنا أن نطرح السؤال عن دور إدارتنا في مسيرة النهوض أو إذا شئنا الاختصار «حركة التغيير» في المطلق.

هذا التغيير الذي كان لا بد أن ينطلق ويتجسد ابتداء من مسيرة الطائف وما تمخض عنها من وثيقة الوفاق الوطني.

وطرح السؤال على هذا الشكل يوجب البحث في أربعة أمور جوهرية.

الأمر الأول: جهاز الدولة المركزي تقادم عليه الزمن وتعثره شوائب فاضحة:

يقصد بجهاز الدولة المركزي مجموع الإدارات والوزارات الوارد تعدادها في المادة الأولى من المرسوم الاشتراعي رقم ١١١ تاريخ ١٢/٦/١٩٥٩. وما من شك في أن درساً موضوعياً وعميقاً لهذا الجهاز المركزي بعد مضي خمسة وثلاثين عاماً على تحديده سيتمخض عن مستجدات كثيرة، وربما تجسدت في قناعة بضرورة إنشاء بعض الوزارات أو إلغاء بعضها الآخر.

كما أن هذا الدرس الموضوعي للجهاز المركزي المذكور لا بد أن يتمخض أيضاً عن ضرورة إعادة النظر في معظم تنظيمات الإدارات العامة لمواكبة ما استجد من ضرورات في ضوء تطور مهام الدولة الأخذة بالتصاعد وبالتالي لاستحداث وحدات معينة داخل هذه التنظيمات.

كذلك، سيكشف هذا الدرس الموضوعي عن كثير من الشوائب التي تعترض تنظيمات الإدارات العامة. ويمكن هنا الاكتفاء بذكر عيئة من أبرز هذه الشوائب كظاهرة الازدواجية مثلاً، التي تتجلى في تخصيص أكثر من جهاز أو وحدة إدارية بمهام واحدة، وما يترتب على هذه الظاهرة من نتائج بالغة الأهمية والخطورة، أبرزها التنازع في الصلاحيات، سواء كان هذا التنازع إيجابياً تنهافت عليه كل وحدة بدورها أم تنازاعاً سلبياً تهمله الوحدات جميعها بحجة الاتكال على بعضها، وكذلك ضياع المسؤولية نتيجة ضياع الصلاحية والاختصاص، وكذلك الهدر في النفقات الناجم عن وجود هذه الوحدات بكرادها ولوازمها وتجهيزاتها دونما مسوغ.

ويذكر أيضاً من الشوائب البارزة في بنية الإدارة اللبنانية، ظاهرة الشخصانية التي أقل ما يقال فيها إنها ترجح عامل المحاباة على عامل الجدارة وما يترتب على ذلك من نتائج تنعكس على مستوى سير العمل؛ وظاهرة عدم تحديد المهام ووضع النصوص موضع التطبيق، وهي ظاهرة مستشرية في الأنظمة اللبنانية، وأقل ما يقال في نتائجها إنها تعطل تطبيق القوانين أو تشوه تطبيقها على الأقل؛ وظاهرة تدني مستوى التعيين البارزة أيضاً في الأنظمة اللبنانية والتي تتستر عادة بالبداية في تحديد شروط تعيين معقدة من الصعب توفرها لدى أي مرشح لتنتهي في شروط تعيين جد متدنية تكون هي المقصودة في الأساس تنفذ من خلالها عناصر بشرية محظوظة، محدودة المعارف والخبرة معاً، إن لم تكن عديمتها.

الأمر الثاني: الموارد البشرية كادت تتعطل شؤونها الذاتية كاملة.

إن الأوضاع الوظيفية في لبنان أو ما يمكن تسميته بالشؤون الذاتية للموظف، تختصر كما يلي:

١- اختراق التعيين والإجهاز عليه:

صحيح أن بعض الإصلاحات قد تحققت على مر المحاولات الثلاث (١٩٥٣، ١٩٥٥، ١٩٥٩) لكن معظم الإصلاحات استردت، وذلك من خلال ثغرة استخدام الاجراء التي لم تلبث ان تعمقت وأصبحت

معضلة، تمثلت ظواهرها في وجود نحو عشرين ألف أجير في الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات الست الكبرى.

وإذا ما شئنا حصر البحث في الإدارات العامة وحدها فإن هيكلية هذه الإدارات تتكون من حوالي ٢٢ ألف وظيفة، منها حوالي سبعة آلاف وظيفة مملوءة، في مقابل ما يقرب من خمسة عشر ألف وظيفة شاغرة ويتعذر ملؤها في ضوء هذا الواقع، وفي وجود أكثرية هؤلاء الأجراء الساحقة بدون مؤهلات تذكر، وفي الأعباء المالية الضخمة التي يرتبها هؤلاء على الخزينة.

ويقتضي الاستدراك هنا والقول إن إعادة نظر في هذه الهيكلية كفيلة بإلغاء ما يقارب الخمسة آلاف وظيفة شاغرة على الأقل دون أن يحدث ذلك أية ردات فعل اجتماعية على الإطلاق بفعل شغور الوظائف الملقاة.

يضاف إلى ذلك أن الطائفية عطلت في الماضي نظام الجدارة والاستحقاق عن طريق تقديم غير المستحق على حساب المستحق، وعن طريق تكريس النظام الذي اختصر بشعار «الخلف من طائفة السلف» وأفقدت بالتالي الموظف الحس بالانتماء إلى وطن.

ولا بد من الإشارة إلى اتفاقية الوفاق الوطني التي حاولت استدراك هذه الأمور بتعديل المادة (٩٥) من الدستور لجهة إعلاء شأن الكفاءة والاختصاص وإطلاق عقاب المادة ١٢ من الدستور التي ترجح منذ عام ١٩٢٦ اعتبارات الجدارة والاستحقاق في تولي الوظائف العامة، إلا أن التعديل ظل أسير «مقتضيات الوفاق الوطني» التي لا يمكن تجاهلها في هذه المرحلة الصعبة من تاريخ لبنان.

ب. تعطيل الإعداد والتدريب

وفي هذا المجال أيضاً بدأت ملامح المعضلة تظهر للوجود فيما خص مضمون الإعداد والتدريب، وملاءمته وتنوعه، وتوقيتته، وإمكانية اختياره أو الالتزام به، وأسلوب تقويم مردوده، وغزارة مواده، وتنوع وسائله، وتعدد الجهات التي تنهض بها.

لكن ملامح المعضلة بدأت تطال مسار الإعداد والتدريب ككل.

وكما هو مقدر، ما ان ترسخت تلك الملامح المذكورة أعلاه حتى بدت المعضلة معقدة للغاية. وإذا شئنا تلخيص هذه المعضلة في أسطر فإنه يمكن اختصارها بالتالي:

تراجع المعهد الوطني للإدارة والإنماء في البداية، ثم توقفه، وكذلك انغلاقه على ثقافات معينة، واستمرار التدخل السياسي في إحاق خريجيه، وانصراف القمة الإدارية عن التدريب، وغياب الحوافز المؤثرة، وإغراق المعهد في النظريات على حساب التطبيق، وتقدم الأساليب والوسائل، وضعف الرقابة على الإعداد والتدريب في الخارج بصورة خاصة.

وتختصر أسباب هذه المعضلة بعدم قناعة السياسيين بالإعداد والتدريب من جهة، وبالاستخفاف بالمعهد من جانب الإداريين، ولا سيما القمة منهم، من جهة ثانية.

ورغم جهود القائمين على أمور المعهد، منذ إعادة انطلاقة وبالتحديد منذ عام ١٩٩١، لإعادة تفعيله، فإنه حتى الآن يظل دون المستوى المطلوب.

ج - طغيان الواجبات

إن مقارنة واجبات الموظف في لبنان مع تلك السائدة في الوظيفة المعاصرة تظهر بوضوح أنها في لبنان توازي إن لم تتقدم مثيلاتها في سائر دول العالم.

فمن واجب احترام القوانين والأنظمة، إلى واجب التزام الموضوعية وعدم التحزب، إلى واجب الطاعة التسلسلية، إلى واجب تحمل المسؤولية، إلى واجب كتم أسرار الوظيفة وعدم إفشائها، هذا بالإضافة إلى محظورات تصنف في الجانب السلبي للواجبات، وتختصر بحظر تعاطي الصناعة والتجارة، وحظر القيام بأي عمل لا يليق بشرف الوظيفة، وحظر قبول الهدايا، وحظر الاشتغال بالسياسة، وحظر الانتساب إلى النقابات، وحظر الإضراب.

د - تهميش الحقوق:

يقابل هذه الواجبات في كفة أخرى حقوق هامشية متواضعة في الأصل بالمقارنة مع تلك السائدة في الوظيفة المعاصرة، ويمكن اختصارها بحقوق تقليدية هامشية لا تجديد فيها ولا تغيير يذكر، وأبرز هذه الحقوق الاجازات الادارية والعائلية في مناسبات معينة، والخاصة التي تعطى بدون راتب، والأمومة التي تراجعت خروجاً على المعمول به دولياً من تسعين يوماً إلى أربعين، ورفعت بعد ذلك إلى ستين، والمرضية التي يصل أقصاها إلى تسعة أشهر خلال سنة واحدة، وكذلك التدرج الذي كان يتوقف عند حدود معينة حتى تحرر من جديد عام ١٩٨٦.

وفي النظر إلى هذه الحقوق بالمقارنة مع الواجبات يتبين أن هناك مشاكل أيضاً تعمقت حتى تجذرت وشكلت بالتالي معضلة تمثلت في رجحان، إن لم يكن طغيان، الواجبات على الحقوق. حتى «الترقية» التي تبني على تقويم الأداء بقيت خارج إطار التطبيق والتنفيذ إطلاقاً، وأن «الترفيه» بقي شارداً خارج الجدول الذي اقترن به قانوناً وما يعنيه من تسلسل ومراتب، مما أفقد الترفيه من الفئة الثالثة إلى الثانية ومن هذه الأخيرة إلى الفئة الأولى، وبالتالي التعيين فيهما ديموقراطيته وجعله مقصوراً على أوساط اجتماعية معينة وعلى مناطق معينة، وعلى أنماط بشرية معينة، بحيث ظلت مواقع القرار فعلاً أسيرة هذه الأنماط.

هـ - شيوع التسبب الإداري وانهايار المسؤولية المسلكية

تمثلت شواهد التسبب الإداري بخرق الواجبات والالتزامات، كمثل الانقطاع عن العمل، والجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى، وخاصة منذ بداية الأحداث، واللجوء إلى الإضراب ولا سيما في أشد المرافق حيوية وتأثيراً على السلامة العامة، أو في أدق المواعيد المرتبطة بانتهاء عام دراسي، أو نيل شهادة، أو تغطية مناسبة، وذلك كوسيلة للضغط لا يمكن ترقيتها ولا تجنبها أو التباطؤ في الاستجابة لها من أجل نيل المطالب المحقة وغير المحقة.

كما تمثلت الشواهد بالارتهان السياسي، والانتساب إلى الأحزاب والمنظمات، والاستهتار بالطاعة، وأخطرها على الإطلاق، الارتشاء عن حاجة أو غير حاجة، سرّاً أو جهاراً، وصرف النفوذ، وإساءة استعمال الوظيفة.

وفي محاولة لاختصار أسباب معضلة التسبب الإداري المتعددة الجوانب يمكن ردها إلى عوامل متعددة أبرزها: المحسوبية، وتعدد الولاءات، وحب الظهور، والخلفيات المتعددة للبيروقراطية اللبنانية من طائفية، إلى سياسية، إلى اجتماعية، إلى اقتصادية، إلى بيئية، إلى تاريخية.

هذه الأسباب، الجديرة بالمعالجة المجتمعية الشاملة بكل ما في هذه الكلمة من معنى، تزامنت مع انهيار المسؤولية المسلكية التي تمثلت بضعف الرقابة الذاتية من قبل الرؤساء المباشرين والتسلسلين، وتراجع أجهزة الرقابة التي تحاول في هذه المرحلة استعادة قدرتها وهيبتها وثقة المسؤول والمواطن بها عن طريق التمسك بالنصوص وتطبيقها.

و- تأكل الرواتب وفوضى التعويضات:

تبيّن من خلال مقارنة ما هو مطبق في لبنان مع المبادئ السائدة في الوظيفة المعاصرة أنه بالرغم من التعديلات التي تلاحقت على الرواتب منذ عام ١٩٧٧، وبالرغم من التعديلات البطيئة والعشوائية التي طرأت على نظام التعويضات والمساعدات وخاصة عام ١٩٧٨، وبالرغم من تحقق بعض الإيجابيات نتيجة لهذه التعديلات، فقد ظلت المعالجات تفصح عن أمرين أساسيين:

- عدم كفاية الرواتب والتعويضات من جهة.

- وعدم عدالتها من جهة ثانية.

وتمخضت الحصيلة عن معضلة ربما كان من الصعب حلها على المدى المنظور على الرغم من الجهود المكثفة التي تبذل في هذا السبيل، كان أبرز ظواهرها تدني القوة الشرائية للراتب المحدد لأكثر من ثلاث مرات في أفضل تقدير.

ز- وضع التقديرات تدني في معظمها حتى العدم:

ونعني بالتقديرات تلك التي تقدم للموظف الى جانب الرواتب والتعويضات، وتنهض بهذه التقديرات بصورة أساسية تعاونية موظفي الدولة، وتتراوح هذه التقديرات بين مساعدات مرضية، ومنح مدرسية، ومساعدات في حال الوفاة أو الزواج أو الولادة، كما يفترض أن تشمل حسومات في الأسعار تعقد مع مؤسسات كبرى تخص الموظفين بأفضليات معينة، وكذلك يفترض أن تشمل أيضاً تعويضات لنهاية الخدمة تعطى في مقابل صندوق التوفير.

وحده معاش التقاعد وتعويض الصرف كان واحداً من التقديرات أو من التعويضات كما يرى البعض، التي ظل الموظف يتناولها بانتظام لدى انتهاء خدماته.

ومع ذلك فقد أثبتت الدراسات المعمقة لهذا النظام، أنه نظام متخلف أقل ما يقال فيه إنه يمول من الموظف وحده دونما مساهمة تذكر من جانب الدولة وذلك حتى كان التعديل الجذري الذي حصل عام ١٩٩١.

وبعد ذلك واثراً لهذا التعديل غير المرصودة نتائجه في حينه، تعقّد نظام التقاعد وضاعت المسؤولية فيه بحيث أصبح من الضرورة بمكان مطلب تعديله عن طريق إنشاء ما يسمى «الصندوق المستقل للتقاعد» هذا الصندوق الذي وعد به فخامة الرئيس المرحوم شارل دبّاس منذ عام ١٩٢٩، والذي وحده الكفيل بمعرفة ما للدولة وما عليها، وما للموظف وما عليه، سواء في عمليات تمويل هذا الصندوق أو في عمليات تقديماته التقاعدية.

الأمر الثالث: أساليب العمل الجامدة كرسّت التسبب:

لا يمكن الفصل في أية مسيرة تغيير إدارية بين البنية والقوى البشرية والأساليب، فهي ثلاثة أركان جوهرية يقتضي أن تتكامل وتتساوى في أية عملية تغيير، بمعنى أن أي إهمال لأي ركن سوف تنسحب آثاره على الأركان الأخرى، وبالتالي على مردود العملية الإدارية، كفاية أو تقصيراً، حسن أداء أو مكامن خلل، وفي النهاية رضى تاماً، أو مقبولة متوسطة، أو نقمة من جانب الرأي العام الذي يهتم بالأمور لجهة خواتيمها.

وبالتمعن في أساليب العمل التي استهدفتها عمليات الإصلاح الإداري وخاصة أبرزها، أي تلك التي حصلت عام ١٩٥٩، يتبين أن هذه الأساليب، على الرغم من إنشاء إدارة خاصة بها تهتم بعملية التنظيم ككل، وهي إدارة الأبحاث والتوجيه، ما زالت أساليب متحجرة.

١. فالتسلسل الإداري: فهمة البعض «وجاهة» أو «عزلة» وهالة من المنوعات والمحظورات تصل إلى حد إقامة قلاع وسدود في وجه الاتصالات السريعة، أحد أركان العملية الإدارية التي تجعل من «سلامة الاتصال وسرعته» عنصراً لا يقل أهمية عن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق، لأن أية عملية من هذه العمليات تبقى بدون «الاتصال» حبيسة «المكتب» أو «الملف». وبالطبع راحت المعاملات تتكدس بحجة هذا التسلسل، وصعوبة خرقه.

٢. والتفويض: الذي يقصد به تخليص الرؤساء من الصلاحيات الهامشية كي ينصرفوا إلى معالجة أمهات المشاكل والقضايا الجوهرية، لم يلجأ إليه إلا نادراً. وتكاد تمر سنة ولا نعثر في جريدة رسمية على تفويض صلاحية أو حتى تفويض توقيع.

وظلت الإجازة الإدارية للموظف وهي أبسط شأن من شؤون الموظفين، تستوجب توقيع المحافظ أو المدير العام.

٣. والمركزية: ورثناها عن الاحتلال والانتداب معاً، ولم تنفع حيلة ولا نص ولا توصية بنبذها والتخلص منها:

لم تنفع فيها البيانات الوزارية التي كانت الحكومات تطلب الثقة على أساسها والتي لا يكاد يخلو

بيان من الإشارة إليها والتنبيه إلى مخاطرها.

- ولم تنفع فيها نصوص اشتراعية وتنظيمية نصت على التخفيف من وطأتها من خلال إنشاء وحدات في المناطق على مستوى أقسام ودوائر وأحياناً مصالح.

- ولم تنفع فيها توصيات اللجنة المركزية للإصلاح الإداري وتوجيهاتها حول «اللاحضرية واللامركزية» التي ضمنتها المرسوم رقم ٥٨/١٩٢، والتي اتخذت مضامينه خطة عمل لها.

ورغم كل ذلك، بقي المواطن بحاجة لأن يدفع من وقته ومن جيبه ويأتي إلى العاصمة «ليخلص» معاملة أو ليحصل على توقيع.

٤ - والبيروقراطية: بدل أن نفهمها في معناها المجلّم والحسن فهمناها في معناها المستهجن والقبیح: فهمناها إجراءات معقدة، وأساليب بالية، وتسلسلاً إدارياً مشوهاً مقبهاً، وجاهاً وهيبة وإجلالاً، وأزراً حمراء وصفراء، وطرشا وفرشا، ومكاتب، كأنها جنات من نعيم.

وفي الخلاصة ان العمل بهذه الأساليب المعقدة أدى إلى تكس المعاملات في المكاتب، وظهور الوسطاء وأمراء الإدارة، حتى بات يمكن القول بأن مثل هذه «الأساليب» المعقدة هي علة العلل في الإدارة اللبنانية.

الأمر الرابع: وضع المؤسسات العامة كان أكثر سوءاً من وضع الإدارات العامة ولا يزال برغم المعالجات.

يمكن القول إن لبنان كما عرف قبل عام ١٩٥٩، أزمة افتقاره إلى المؤسسات العامة، عرف بعد العام المذكور أزمة إغراقه بالمؤسسات العامة.

وليس المقصود بالإغراق هنا المؤسسات الاستثمارية ذات الطابع الصناعي والتجاري، ولكن المقصود المؤسسات العامة الإدارية التي لا يجادل أحد في أن أحداثها يكون دائماً على حساب الوزارات الأم.

ومع أن الدولة التي لجأت إلى أسلوب المؤسسات العامة لتستعين بها في إدارة المرافق العامة بمرونة وسرعة وانتظام، فإنها بدأت اليوم تقلق بعد أن أصبحت هذه المؤسسات عبئاً عليها.

وباختصار كلي يمكن أن نرصد لدى المؤسسات العامة الشوائب التالية:

١ - لا شرعية السلطة التقديرية:

رغم أن هذه الظاهرة قد تداركتها الدولة في معظمها خلال عامي ١٩٩٣ و١٩٩٤ بعد أن كان لمجلس الخدمة المدنية موقف مبدئي بشأنها ضمّنه كتابه المرفوع إلى دولة رئيس مجلس الوزراء رقم ١٩٤/١ ص ١ تاريخ ١٩٩٤/٨/٣ إلا أنه ظل يؤخذ على هذه الظاهرة ما يلي:

أ- إن ما تداركته الدولة مؤخراً لم يراع فيه جانب تمثيل القطاع العام في مجالس الإدارة، وكان من الأفضل أن تتم توأمة بين ممثلي القطاعين العام والخاص أو الجمع بينهما بأي شكل كان لأن مثل هذه التوأمة تؤدي إلى التكامل وهو الأفضل في هذه المرحلة.

ب- إن بعض مجالس الإدارة في بعض المؤسسات العامة لم يكتمل تعيينها حتى تاريخه.

٢ - السلطة التنفيذية خارجة على الأصول وقائمة على الاستثناء

نفهم بالسلطة التنفيذية المدير العام أو المدير، ومن يعاونه من أجهزة إدارية ومالية وفنية، ويمكن القول بأن المؤسسات العامة ولا سيما الاستثمارية تتطلب تغييراً جذرياً في كوادرها من رأس الهرم فيها حتى القاعدة، بحيث لا يعين فيها إلا من ثبتت جدارته وكفاءته على أساس المباراة. ويكفي أن نذكر إثباتاً لهذه الحاجة، أن المؤسسات العامة الاستثمارية الكبرى باستثناء واحدة منها فقط لم تجر مباراة واحدة حسب الأصول، لتعيين مستخدمين في ملاكاتها، وإنما كان يتم هذا التعيين بطريقة التثبيت بعد الاستثناء من شرطين من شروط التعيين العامة هما: شرط السن وشرط المباراة. وإذا كان الإعفاء من شرط السن يبقى معقولاً، فإن الإعفاء من شرط المباراة يعد خرقاً غير مقبول لقواعد الجدارة والاستحقاق في مرافق تقوم أصلاً وتستمد مبرر وجودها من استقطاب الأفضل والأجدر.

٣ - الوصاية بقيت حبراً على ورق:

رغم أن النصوص المتعلقة بالوصاية على المؤسسات العامة هي نصوص متشددة، إلا أن النتيجة لم تأت وفق طموح الذين رغبوا في هذا التشدد، فقد ظلت الوصاية هشّة لم تستطع أن ترقى إلى المستوى الذي يتدرك فيه وضع مؤسسة انهارت سرّاً قبل انهيارها علناً. والحقيقة أنه في هذا المجال لا يمكن إلقاء اللوم على المؤسسات العامة ذاتها، بقدر ما تلام سلطات الوصاية. أي الوزارات الوصية. حيث أنها لم تعر الوصاية الاهتمام الكافي، هكذا ظل مفوضو الحكومة الذين هم عيون هذه الوصاية يكتفون بتكليف عابر مخالف للقانون، وغير مسؤول في النهاية، أو موزعين على أكثر من مؤسسة عامة واحدة خلافاً للنظام العام الذي يخص كل مؤسسة عامة بمفوض، أو دون المستوى المطلوب للقيام بهذه المهمة الدقيقة، أو توطدت العلاقة بينهم وبين المسؤولين في هذه المؤسسات، مما أدى إلى انتفاء عامل الموضوعية والتجرد، أو انحصار دور مفوض الحكومة بمجرد إثبات الدليل على صحة عقد الاجتماعات إن انعقدت، دونما حضور بارز وفعال.

٤ - الرقابة المالية لم تكن أفضل حالاً من وضع الوصاية:

وفي مجال الرقابة المالية، كذلك جاءت النصوص القانونية والتنظيمية متشددة أيضاً بحيث أعطت المراقب المالي الذي يعين من بين موظفي وزارة المالية صلاحيات غير اعتيادية، إن لم نقل خارقة، لتمكينه من الاطلاع على وضعية المؤسسة العامة المالية، ومن ملاحقة المخالفات المالية فور اكتشافها، والمصادرة على القرارات التي تقدر وزارة المالية عدم قانونيتها أو حتى ملاءمتها بحيث لا يعود ممكناً تنفيذ قرارات مجلس الإدارة المعترض عليها من قبل وزارة المالية إلا بعد موافقة مجلس الوزراء. ورغم هذا التشدد في أحكام الرقابة المالية بالذات، سواء لجهة المراقب المالي، أو لجهة لجنة الرقابة على المؤسسات العامة، فإن ذلك لم يوقف عملية إفلاس المؤسسات

العامة وبالتحديد الاستثمارية منها في ظروف الحرب.

ولا يمكن في مجال تحديد المسؤولية الانحاء باللائمة فقط على وزارة المالية ومراقبيها الماليين لدى المؤسسات العامة المذكورة، بل يقتضي أن يشاركها إن لم نقل يسبقها في تحمّل المسؤولية واللائمة معاً، اللجنة التي أعطيت أيضاً صلاحيات خارقة في مجال الرقابة على مالية المؤسسات العامة لجهة تأليفها، ومستوى عضويتها، وحصانة أعضائها، يعني بها لجنة الرقابة على المؤسسات العامة المشكّلة بموجب المرسوم رقم ٦٢٩٦ تاريخ ٢٤/٢/١٩٩٥.

٥ - وضع التنظيم الداخلي للمؤسسات العامة مصدر قلق منذ ربع قرن

إن بعض المؤسسات العامة الكبرى، استثمارية أو غير استثمارية ما زالت منذ إحداثها حتى اليوم بدون ملاكات تحدد عدد موظفيها وشروط التعيين في هذه الوظائف. كما أن بعض هذه المؤسسات العامة ما زال بدون نظام عام للمستخدمين فيها يحدد كافة الأصول التي تتضمنها مثل هذه الأنظمة عادة، ولا سيما حقوق وواجبات مستخدميها وتعويضاتهم وسائر شؤونهم الذاتية.

وطبيعي أن الفراغ الأول يؤثر على مستوى العاملين في المؤسسة لجهة مؤهلاتهم وكفاءاتهم وأسلوب دخولهم الخدمة، حيث من خلال هذا الفراغ كانت «تمرر» الاستثناءات التي ما زالت حتى اليوم هي قاعدة الاستخدام في المؤسسات العامة. وأن الفراغ الثاني يعتم تعتيماً مطلقاً على تقديرات المستخدمين والأجراء وحقوقهم وواجباتهم بحيث لا يمكن معرفة ما لهم وما عليهم، إلا من خلال نصوص متفرقة متناثرة لا يجمع بينها أي جامع. ومن المؤكد أن المسؤول عن هذه الحالة هي أجهزة الرقابة جميعها بدون استثناء بالإضافة إلى المسؤولية الذاتية للمؤسسات العامة ذاتها.

■ الأمر الخامس: ما هو الحل إذاً ومن أين نبدأ؟

إننا لم نرسم هذه الصورة القائمة لنبكي على أطلال الإدارة الماضية، ولا لنتراشق بالاتهامات، ولا لنلقي المسؤولية على أحد، وإنما لنستفيد من أخطائنا. ولكن من حقنا بعد هذه الصورة القائمة أن نسأل: ما هي معوقات إعادة تصحيح مسيرة الإدارة في لبنان؟

ويأتي الجواب أن التصحيح لا بد أن يطال أوضاع الإدارة كلها. وعندما نقول أوضاع الإدارة فإن ذلك لا بد أن يطال بنية الإدارات العامة وهيكلتها، وشؤون الموظفين، وأساليب العمل، كما لا بد أن يشمل التصحيح المؤسسات العامة، بنية وتنظيمات وسلطات تقريرية وتنفيذية وعناصر بشرية، وصاية ورقابة، كل هذه الأوضاع هي التي تعيق عملية تصحيح المسيرة الإدارية.

وطالما أن مسيرة الإعمار والنهوض بالمعنى الشامل لهذه الكلمة قد بدأت وأعطيت إشارة الانطلاق بها مهما كلف الأمر من جهود وتضحيات، فدعونا نطرح «المسلمات» التالية علنا نتفق عليها وملتزم بها، وهي:

١. لا يمكن إعمار لبنان على مشارف الألفين «ببنية وهيكلية» لبنان الخمسينيات حتى ولو كانت هذه البنية جد صالحة في الأساس، فكيف إذا كان قد اعتورها من العيوب والشوائب ما جعل منها بنية متداعية عاجزة عن النهوض بالحد الأدنى المطلوب منها في الظروف العادية، وليكن شعارنا بعد اليوم «دعونا نحمل لواء التحديث في البنية والهيكلية باستمرار أو كلما دعت الضرورة».

٢. لا يمكن إعمار لبنان بموظف «جاهل»، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تصحيح مسار التعيين وليكن شعارنا بعد اليوم «دعونا نعتمد قواعد الجدارة والاستحقاق في تولي الوظائف العامة، ونطرح الاستثناء جانباً هذه المرة إلى غير رجعة، مهما كانت الذرائع والأسباب».

٣. لا يمكن إعمار لبنان بموظف «منغلق» محدود تقوقع على نفسه وأعمى بصره وبصيرته عما حوله، غير عابئ بما يستجد ويستحدث، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة اعتماد الإعداد والتدريب في دعم المباشرة قاعدة الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، وليكن شعارنا بعد اليوم «دعونا نغني الموظف بالمعارف التي لا بد منها للقيام بوظيفته قياماً حسناً ولأداء واجباته أداءً جيداً دون خصوصيات ولا إعفاء ولا استثناء».

٤. لا يمكن إعمار لبنان بموظف «لا شرعي» وأعني «بالاشريعة» هنا جميع حالات «وضع اليد» على الوظيفة من جانب الموظفين أنفسهم وليس غيرهم، وفي ذلك إشارة إلى جميع حالات التكاليف التي تعتبرها المادة ٤٩ من نظام الموظفين حالات غير قانونية محظورة، ومن هنا «دعونا نصرخ ودونما أية شفقة في وجه هؤلاء «المكلفين» خلافاً للقانون، إرفعوا أيديكم عن الوظيفة ودعوا السلطة الصالحة تملأ المراكز الشاغرة وفقاً للأصول ودونما إحراج ولا عتب».

٥. لا يمكن إعمار لبنان بموظف «مأمور» وعبد يؤمر فيطيع دونما تمييز بين غث وسمين. وفي ذلك إشارة إلى العقيدة الراسخة التي ما تزال تتعامل مع الموظف اللبناني بالعقلية العثمانية، وتنتظر إليه بازدراء واحتقار على أساس أنه إنسان ناقص المواطنة. ومن هنا دعونا نعيد إليه كامل مواطنته ونرد إليه اعتباره، ونقول له إرفع رأسك يا أخي، فأنت إنسان حر كامل المواطنة، لك ما للآخرين كل الآخرين لا تمييز في ذلك بين قطاع وقطاع وبين سلك وسلك من حقوق، وعليك ما عليهم من واجبات.

٦. لا يمكن إعمار لبنان بموظف «جائع ملهوف»، فالخليفة عمر بن الخطاب، حين تحرى عن سبب سرقة الخادم لمخدومه، وأجابه الخادم في حضرة مخدومه بأنه صاحب عيال وهو لا يعطيه إلا أربعة دراهم لا تكفيه وعياله، صرخ في وجه المخدوم وليس الخادم «أعطه ما يكفيه وعياله، فإن سرق ثانية قطعت يدك لأنك أنت الذي عودته على ذلك».

وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تصحيح الرواتب وإعادة الاعتبار إليها ولذلك دعونا نؤمن للموظف الحد الأدنى اللائق من العيش الكريم، إلى جانب تعويضات محقة عادلة، لا تفرط فيها ولا إفراط.

٧- لا يمكن إعمار لبنان بموظف تعصف به المشاكل والصعاب، ويقعده المرض، وتقص مضجعه وتعطل صفاء ذهنه وبالتالي عطاءه، أقساط المدارس وفواتير المستشفيات وأثمان الدواء وأجور الأطباء، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تفعيل تقديمات المرض والتعليم والوفاة والزواج وغيرها، مما تتكفل به قواعد التكامل والضمان الاجتماعيين.

٨- لا يمكن إعمار لبنان بموظف يرتجف خوفاً من يوم إنهاء خدماته لقناعته بأن الدولة، رب عمله، استغنى عنه إلى الأبد غير آسف عليه، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تحقيق نهاية خدمة كريمة لهذا الإنسان المتقاعد بعد تعاطيه الشأن العام مدة تزيد عن أربعين عاماً أحياناً، ولذلك دعونا نضمن له شيخوخة لا نذل فيها ولا هوان، شيخوخة تقيه شر الفقر والعوز والحرمان.

٩- لا يمكن إعمار لبنان وتأمين الحد الأدنى من الخدمات فيه بمؤسسات عامة يعشعش فيها الجهل، وتعم فيها الفوضى، ويستحيل فيها تطبيق القانون والنظام، ويمتنع فيها اعتماد قواعد الجدارة والاستحقاق أساساً لتولي الوظائف العامة، وحيث يتردى بالتالي مستوى أداء هذه الخدمات إلى حد يجعل المواطن يرتمي في أحضان أي مستفيد من هذا التردي، بائع لخدمات بديلة على اختلاف أشكال هذه الخدمات حتى ولو كان ثمن هذه الخدمات البديلة يفوق حد التصور والتحمل معاً.

إذا اتفقنا على هذه المسلمات وعلى غيرها فتعالوا نعقد «ميثاق شرف» على الأسس المذكورة أعلاه، وعلى غرار ما هو معمول به في بريطانيا ودون نظام للموظفين، ميثاق تلتزم به الدولة والموظفون معاً، وبعدها فلتضرب الدولة ومعها الموظفون بسيف من حديد رقاب المخالفين دونما هوادة أو رحمة. إذا اتفقنا على ذلك كله، فإن الأكية التالية تضمن تحقيق ما اتفقنا عليه، ونكون بذلك قد بدأنا أول خطوة صحيحة على طريق إعمار لبنان.

وهذه الأكية تتلخص في نظري وفق الأولويات التالية:

■ الأولوية الأولى - البنية:

ذكرنا أن البنية تعود في معظمها إلى أواخر عام ١٩٦١، وبعضها إلى عام ١٩٧٢، وبعضها القليل إلى عام ١٩٨١، والناذر منها إلى ما بعد ذلك باستثناء ما تم تنظيمه حديثاً من الوزارات الثماني المستحدثة.

وعليه يقتضي الاهتمام بالبنية، على أن يتم ذلك وفق أولويات تتناول كبرى الوزارات التي تحتوي آلاف الوظائف في ملاكاتها وهي حسب ترتيبها: وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة، وزارة الصحة العامة، وزارة الأشغال العامة، وزارة النقل، وزارة الزراعة.

■ الأولوية الثانية: القوى البشرية:

وضع هذه القوى يتلخص في وجود حوالي خمسة إلى ستة آلاف إداري وحوالي ٢٥ ألف

معلم بين ثانوي ومتوسط وابتدائي بدون المتعاقدين بالساعة وحوالي عشرة آلاف أجير في الإدارات العامة وسبعة آلاف أجير في المؤسسات العامة وخمسة آلاف أجير في البلديات الكبرى.

لذلك لا بد من اتخاذ الخطوات التالية التي يمكن اتخاذها مجتمعة:

أ. وقف التعيين إلا عن طريق الملك الدائم ووفق قواعد الجدارة والاستحقاق.

ب. تفعيل الإعداد عن طريق المعهد الوطني في حده الأقصى بعد تطويره.

ج. تفعيل التدريب أو التأهيل عن طريق المعهد الوطني، أو غيره، تحت إشرافه، أي في المعاهد الأخرى ولا سيما التدريب الفني أو المتخصص.

د. إيلاء الأهمية القصوى لموضوع الحقوق والواجبات على اختلافها ويأتي في طليعتها

موضوع الرواتب الذي يمكن إدخال تحسينات بالغة عليه بعد الأخذ بعين الاعتبار:

- تخفيض الفائض من أفراد الهيئة التعليمية عن طريق توزيعه، فضلاً عن وقف التعيين إلا عن

طريق الإعداد المسبق.

- توزيع الفائض من الأجراء عن طريق توزيع نسبة كبيرة منهم على المدارس والبلديات.

- فرز الرواتب والأجور والتعويضات عن النفقات الإدارية الأخرى، وفهمها على أنها لا علاقة لها

بهذه النفقات ولابالمساعدات والمساهمات أو التقديمات التي تعطى في بنود مستقلة سواء كان ذلك

للمؤسسة العامة أو الجمعيات أو البلديات.

- توجيه بعض أوجه الدعم التي ألغيت سواء على الطحين، أو الفيول، أو الغاز أو غيره، في هذا

المجال بالذات.

- توظيف بعض الوفر الذي سيحصل في الانفاق على المجال الصحي في هذا المجال ذاته.

- تصنيف الوظائف وتوصيفها، على أساس المؤهلات العلمية المطلوبة لشغلها والمهام

والمسؤوليات المطلوبة منها، ودرجة صعوبة أداء هذه المهام وتحديد رواتبها على هذا الأساس.

- العودة على الأساس المبين أعلاه إلى وحدة الرواتب والأجور وليس إلى تنوعها، وذلك

على غرار ما كانت عليه في أفضل حالاتها التي استقرت عليها منذ عام ١٩٦١ حتى تاريخ أول

زيادة طرأت عليها في عام ١٩٧٧.

- الوقوف بحزم بعد تحقيق الهدفين المبينين أعلاه ضد تحقيق أية مطالب قطاعية أياً كانت

وسائل الضغط المتبعة للحصول عليها.

هـ- إيلاء موضوع ضبط المسار الوظيفي الأهمية التي يستحق عن طريق:

- تفعيل الترقية موضوع المادة (٣٢) من نظام الموظفين، أي اختصار التدرج ستة أشهر من ضمن

سياسة الحوافز، أو تأخيرها إذا لزم الأمر من ضمن سياسة العقاب.

- تفعيل نظام المكافآت موضوع المادة (٢٦) من نظام الموظفين بعد تعطيل العمل بالحد الأقصى

للتعويضات، ولو لفترة قصيرة يمتحن بعدها إلغاؤه وما حققه من إيجابيات أو سلبيات.

- بناء الترفيع على جدول الترفيع المسند إلى نظام تقويم الأداء والعلامات.
 - ضبط الهدر في حالات الوضع خارج الملاك والاستيداع المسند إلى أسباب تحايلية.
 - تفعيل المسؤولية التأديبية، بتفعيل عمل المجلس التأديبي العام عن طريق:
 تبسيط الإحالة عليه كون المجلس المذكور يدفع بأنه يتلقى ولا يبادر حتى ولو اضطر الأمر إلى تغيير جذري في طريقة الإحالة، بحيث تنشأ لهذه الغاية نيابة عامة إدارية (امبودزمان) لأن ذلك وحده الكفيل بتجنيب الحكومة اللجوء إلى نصوص استثنائية للمصرف كما حصل عام ١٩٦٥ وعام ١٩٩٣ وقد ثبت فشل هاتين التجربتين.
 ز. ضمان نهاية خدمة لاثقة لا يدعي الغبن فيها أي طرف، وذلك بالتعجيل في إنشاء صندوق مستقل للتقاعد.

■ الأولوية الثالثة: أساليب ووسائل العمل:

وهذه الأولوية، كان قد شرع بها في بعض الوزارات ولا سيما في مديرية الشؤون العقارية في وزارة المالية، وفي مصلحة تسجيل السيارات والآليات في وزارة الداخلية، وقد تحتاج إلى خبرات ومهارات محلية، وأجنبية لأوقات قصيرة.
 وغني عن البيان أن إعادة النظر في أساليب العمل بهدف تحديثها وتبسيطها واختصارها وإلغاء ما لا لزوم له منها، من أجل غاية أسمى هي توفير الوقت وتوفير نفقات إنجاز المواطن لمعاملته في الدوائر الرسمية، هو أحد أبرز وسائل مكافحة التسيب المستشري في الإدارة اللبنانية.

■ الأولوية الرابعة: أمكنة العمل:

وهذه الأولوية وإن كان شرع بها أيضاً، لكنه يقتضي التنسيق بين جميع الأجهزة التي تتعاطى بها وهي: الوزارات والإدارات ذاتها من جهة، مجلس الإنماء والإعمار من جهة ثانية، مديرية المباني في الأشغال من جهة ثالثة، وزارة المالية من جهة رابعة بحكم كونها الجهة التي تمسك برصد الاعتمادات المخصصة لهذه الغاية في الموازنة.

■ الأولوية الخامسة: تصويب أوضاع المؤسسات العامة:

ويتحقق هذا التصويب من خلال اتخاذ الخطوات التالية:
 أ. درس إمكانية إصدار نظام حديث للمؤسسات العامة بعد مضي ثلاثة وعشرين عاماً على النظام العام الحالي الصادر عام ١٩٧٢.
 ب. إعادة النظر في جدوى الإبقاء على بعض المؤسسات العامة الإدارية تأسيساً على ما سبق ذكره بشأن علاقاتها مع وزاراتها الأم.
 ج. درس إمكانية تفعيل قانون دمج المصالح المستقلة لمياه الشرب الصادر بالمرسوم رقم ٢٢٧٥، تاريخ ١٩٧٢/٥/٢، والقاضي بإنشاء خمس مصالح مستقلة للمياه في مراكز المحافظات.

د- تفعيل لجنة الرقابة على المؤسسات العامة وتحميلها كامل مسؤوليتها عن الأوضاع المالية التي وصلت إليها المؤسسات العامة بعد أن ذكرنا أنها شكلت مؤخراً وفقاً للأصول.
هـ- تفعيل الوصاية على هذه المؤسسات عن طريق تعيين مفوضي الحكومة لديها وتحميلهم كامل مسؤوليتهم.

و- تفعيل الرقابة المالية على هذه المؤسسات عن طريق تعيين مراقبين ماليين لديها بعد رفع مستوى تمثيلهم إلى الفئة الثانية على الأقل ضماناً للفعالية وجدية التعامل معهم من قبل رؤساء السلطات التنفيذية في المؤسسات العامة.

ز- حث المؤسسات التي لم تضع بعد ملاكاتها على وضعها بأقصى سرعة.

ح- حث المؤسسات التي لم تضع بعد أنظمة مستخدميها وأنظمتها الداخلية على وضع هذه الأنظمة بالسرعة ذاتها.

ط- إكمال تعيين مجالس إدارية نظامية للمؤسسات التي لم تعين مجالس إدارتها بعد.

ي- تعيين المديرين العامين أو المديرين في المؤسسات التي لا تزال شاغرة حتى الآن.

وفي الخلاصة:

يبقى السؤال الذي يبدو أنه الأهم.

من الذي يستطيع أن ينهض بهذه المسؤوليات مجتمعة؟

على الرغم من ضخامة حجم الأولويات التي ذكرناها باختصار والتي لا بد من معالجتها كي يستقيم الوضع الإداري، حتى لا نكرر العبارات التقليدية المألوفة كالإصلاح الإداري، أو التاهيل الإداري، أو التغيير الإداري، أو التحديث الإداري.

فإن الجواب عليها سهل إن لم يكن سهلاً جداً.

إن هذه المسؤولية تقع بمرمتها على هيئات الرقابة.

فالتسيب الإداري يدخل في مهام التفتيش المركزي والمجلس التأديبي العام.

وإعادة التنظيم وتبسيط وسائل العمل يشارك في جزء منه التفتيش المركزي من خلال إدارة الأبحاث والتوجيه، وإن كان يبقى لمجلس الخدمة المدنية على المستوى الإداري أن يعطي الرأي الأخير في هذا الموضوع عملاً بالقوانين والأنظمة المرعية.

أما ما تبقى من أمور جرت الإشارة إليها في الأولويات فإن مسؤوليتها تقع على مجلس الخدمة المدنية وخاصة ما تعلق فيها بالقوى البشرية، وتصويب الأوضاع الوظيفية.

وليس هذا في لبنان فقط بل في جميع الدول التي تأخذ بنظام الخدمة المدنية

فإذا تمكنا من تحديد الجهة المسؤولة بالضبط أمكن بعدها طرح السؤال التالي:

هل تستطيع هذه الجهة أو الجهات سواء كانت مجلس الخدمة المدنية أو أجهزة الرقابة جميعها أن تتصدى لتصحيح الأوضاع الإدارية وتقييمها؟

إن كانت لدى المسؤولين، ولا أعني هنا بالمسؤولين الحكومة وحدها، بل المجلس النيابي والحكومة والرأي العام، إن كانت لديهم قناعة بأن الهيئات الرقابية المذكورة أعلاه وفي طبيعتها مجلس الخدمة المدنية باعتباره أكثر الجهات المعنية بالأوضاع المطلوب تصحيحها في الأولويات المذكورة، قادرة على حمل عبء هذه المسؤولية، فليطلق لها العنان، ولتعط إشارة الانطلاق، شريطة أن يقترن ذلك بدعم لا حد له، ودعم لا يعوقه مسؤول أياً كان هذا المسؤول وزيراً أو نائباً إلا في حدود ما رسمه القانون.

وإن كانت القناعة المطلوبة من المرجعيات المذكورة أعلاه غير متوفرة في الهيئات الرقابية المذكورة ولا سيما مجلس الخدمة المدنية فلتلغ هذه الهيئات نهائياً ولتكن لدينا الجراءة لأن نعيد العمل بما كان معمولاً به من قبل عام ١٩٥٩ بحيث تتدبر كل إدارة رسمية أمرها بمفردها على طريقة «أهل مكة أدرى بشعابها».

أقول هذا الكلام، وأتحمل مسؤولية ما أقول، لأنه حتى لو أخذ بالحل الثاني يبقى أفضل ألف مرة من أن نتنازع يومياً بين ما لنا وما لغيرنا، وما علينا وما على غيرنا، ويتحدد المسؤول قطعاً، سواء كانت هيئات الرقابة، أو غيرها، على ذلك على الأقل يحد من تردي الأوضاع الإدارية القائمة، كنقطة انطلاق نحو تصحيح هذه الأوضاع على قواعد وثوابت علمية راسخة.

