

على رأس الإدارة تجارب لبعض وزراء الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري ضرورة وطنية

د. علي الخليل

وزير دولة سابق للإصلاح الإداري

مقدمة

لا نغالي إذا قلنا بأن ازدهار الدولة الحديثة أو انهيارها رهن بمدى تجاوب الإدارة العامة فيها مع حاجات المواطنين. ونجاح الإدارة العامة في أداء مهمتها يتوقف في الدرجة الأولى، على العناصر البشرية التي تتألف منها وعلى مدى كفاءة هذه العناصر وإخلاصها لعملها وتحررها من الروتين الذي يشل حركتها ويدفعها إلى إهمال واجباتها وعدم الاكتراث بمصالح المواطنين.

من خلال تجربتي كوزير دولة كلف شؤون الإصلاح الإداري، وكوزير تسلم مهام حقائب وزارية عدة، وكنائب في المجلس النيابي، وكمواطن مسؤول، أجد لزاماً عليّ، وجدانياً ووطنياً، إطلاعكم على واقع الإدارة اللبنانية الذي لمستّه وخبرته بنفسه وعلى ما استطعت إنجازها من مشاريع إصلاحية وعلى ما واجهته في سبيل ذلك من عقبات وصعوبات. وبعد التجربة أرى من الضروري مصادحة جميع المواطنين والمسؤولين بمخاوفهم من المصير الذي ستؤول إليه الإدارة العامة فيما لو أهمل موضوع الإصلاح الإداري ولم يحظ بما يستحق من عناية واهتمام. وحديثي عن المخاوف لا يرمي إلى تسجيل موقف أو ادعاء، بل يطمح إلى تحريك العزائم وإثارة الهمم لإنقاذ الإدارة العامة، وبالتالي إنقاذ الوطن، من الشلل الذي بات يهدد مؤسساته العامة.

على الرغم من مرور وقت طويل على المؤتمر الصحفي الذي عقدته بتاريخ ٢٩-١-١٩٧٤ وعلى المحاضرة التي ألقيتها بتاريخ ٢٢-٧-١٩٧٤ في فندق البريستول بدعوة من الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية عن واقع الإدارة اللبنانية ومدى عجزها عن تلبية حاجات المواطنين ومدى تقصيرها في تقديم الخدمات إليهم بالسرعة والدقة والفعالية التي تتطلبها وتفرضها مقتضيات العصر الحديث. يؤسفني أن أقول إن الوضع اليوم ليس بأحسن مما كان عليه بالأمس.

وإذا لم نجد طاقتنا البشرية وإمكاناتنا العلمية والتقنية لرفع مستوى الإدارة العامة ومستوى العاملين فيها، فإنني أتوقع أن يكون الغد أسوأ من اليوم.

إن خبرتي المتواضعة، خلال الفترة التي كُلفت بها شؤون الإصلاح الإداري تشير بوضوح إلى أننا من نضع من قوانين وأنظمة ومهما ندخل من تحسينات على وسائل العمل والأساليب، فإن العامل

الأهم في تحقيق الإصلاح الإداري يبقى العنصر البشري الذي يسير الإدارة، وكذلك الإرادة البشرية التي تتجسد في القيادات السياسية والإدارية والشعبية.

فكل إصلاح إداري مرهون بصلاح العناصر البشرية وقدرتها على الإبداع ومرتبطة بمدى رغبة الجميع في إدخال التغيير المنشود على الإدارة اللبنانية وانتشالها من الهوة التي انحدرت إليها.

قد يعترض البعض فيقول: وإذا كانت أوضاع الإدارة اللبنانية متدهورة، وما زالت كذلك حتى الآن، فماذا فعلتم لإصلاح هذه الأوضاع خلال الفترة التي تسلمتم فيها شؤون الإصلاح الإداري؟

وجوابنا بسيط: إننا على الرغم من العقبات السياسية والإدارية التي اعترضت طريقنا قد تمكنا من تحقيق بعض المشاريع الكفيلة في حال تنفيذها بالقضاء على جزء لا بأس به من العلل الكثيرة المنقشية في جسم الإدارة اللبنانية.

وباختصار كلي، ودون حاجة إلى تكرار ما سبق لنا أن قلناه نؤكد على أن المشاريع التي أنجزناها، ومنها تحسين أوضاع الأجراء ومشروع محاسبة المواد وإعادة تنظيم بعض الدوائر المهمة وأحداث هيئة دائمة للإصلاح الإداري ومكتب للمراجعات الإدارية. وغيرها من مشاريع ما هي إلا الخطوة الأولى في طريق طويل وشائك.

إن مسافة الألف ميل في كل عمل إصلاحي تبدأ بخطوة، وقد قمنا بها، وما علينا إلا الاستمرار في السير وحث الخطى لبلوغ المبتغى واللاحق بالركب الحضاري.

الإصلاح الإداري من خلال التجربة

من خلال نظرتي إلى الإدارة كمواطن ومسؤول ومن خلال مفهومي للإصلاح الإداري، ومن خلال رأيي في إمكانات نجاح الإصلاح في لبنان.

سأحاول إلقاء الضوء على واقع الإدارة اللبنانية ومحاولات إصلاحها.

■ القسم الأول: نظرتي إلى الإدارة كمواطن ومسؤول:

كنت، قبل أن أتحمّل مسؤوليات الإصلاح الإداري، أنظر إلى الإدارة الحكومية نظرة تدمر شديدة، فقد كنت أرى بعض الموظفين يسيئون معاملة المواطن ويتبعون سبيل التسويف والمماطلة، المعروفة بالروتين الإداري والإجراءات المعقدة والدوران في حلقات مفرغة.

وكنت، كأبي مواطن آخر، أشكو من الاستهتار بمصالح الناس، كما أشكو من تفشي الرشوة والمحسوبية والمداخلات السياسية غير المشروعة.

وكان هناك تساؤل يجول دائماً في خاطري:

كيف تتمكن الدولة من تحقيق الديمقراطية المنشودة وتلبية حاجات المواطنين وتنفيذ مخططات التنمية إذا كان جهازها الإداري عاجزاً ومتخلفاً؟ أليست الإدارة أداة الدولة ووسيلتها لتنفيذ مهامها؟ وإذا لم تكن الآلة الحكومية على مستوى المسؤوليات المطلوبة من الدولة، فهل بإمكان هذه الدولة إنجاز

الأهداف التي ينتظرها المواطنون؟

وحين أسند إلي منصب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري تجدد هذا التساؤل وتحول إلى نوع من التحدي.

وكان علي عندئذ أن أتعرّف إلى الإدارة بمسؤولية واعية كي أستطيع وضع برنامج متكامل للإصلاح المطلوب.

وبعد دراسة مستفيضة كرّستها للاطلاع على الوضع الإداري وتحليل مشكلاته، وبعد الاجتماعات التي عقدها مع رؤساء هيئات الرقابة والمدراء العامين وتعرفي إلى شؤون إدارتهم، وعند قيامي بدراسات ميدانية لعدد من الوحدات الإدارية ومعاينة مواضع الخلل ومواطن الضعف فيها.. بعد هذا كله وجدت أن الوضع الإداري من الداخل ليس بأفضل منه في الخارج، إن الصورة التي كانت في مخيلتي عن الإدارة قبل تحملي المسؤولية هي، في الواقع وإلى حد كبير، صورة حقيقية.

لقد وجدت أن المشكلات التي تعانيتها الإدارة اللبنانية كثيرة ومتشعبة وعميقة الجذور، وأن كثيراً منها يعود إلى الرواسب التي تركتها وأقرزتها أنظمة الحكم في لبنان والشرق العربي منذ تفكك الدولة العزبية حتى انتهاء عهد الانتداب، وأن المحاولات الإصلاحية التي تمت في السابق لم تتمكن من معالجة كل المشكلات الأساسية التي نشكو منها ولم تساعد على النهوض بالإدارة اللبنانية إلى المستوى العلمي والعملية الذي يكفل لها التطور المتواصل الذي تستلزمه مقتضيات الحياة العصرية، وإن كان بعض هذه المحاولات قد أسفر عن تحقيق خطوات إصلاحية لا بأس بها.

وكان أول ما باشرت به هو القيام بتقييم علمي وموضوعي للمشكلات الإدارية ووضعها في إطارها الصحيح ضمن حدود العناصر الثلاثة الأساسية لوجود الإدارة، وهي: العنصر البشري، والنصوص التشريعية، ووسائل العمل وأساليبه. ذلك إن أي تصد لإصلاح الإدارة في لبنان يغفل أحد هذه العناصر مآله الفشل. ولهذا فإنني حصرت معظم المشكلات الإدارية ضمن هذا النطاق. وقد تبين لي أن أهم ما تعانیه الإدارة على صعيد العناصر الثلاثة هو ما يلي:

■ أولاً: العنصر البشري

إن المشكلات الخاصة بهذا العنصر كثيرة ومتنوعة، منها ما يتعلق بالموظف نفسه، أي بكفاءته وإعداده وتدريبه وصلته بالإدارة، ومنها ما يتعلق بموقف الموظف من الوظيفة، أي بأسلوب ممارسته لها وكيفية تعامله مع رؤسائه وأصحاب العلاقة من المواطنين.

وقد لاحظت في هذا المجال أن روح الخدمة المدنية ضعيفة لدى قسم كبير من الموظفين، فبعض الموظفين لا يعتبرون الوظيفة التي يمارسونها واجباً وطنياً وحافزاً لخدمة المواطنين، بل وسيلة لتأمين مركز اجتماعي يحقق مكاسب مادية وشخصية. وهذه النظرة لمفهوم الوظيفة العامة تؤدي إلى إهمال الموظف لواجباته وإلى استخفافه بمصالح الناس.

ومع أن الرشوة آفة قديمة عندنا فإن انتشارها في الإدارة العامة يقضي على كل محاولة جادة لتحديث مجتمعنا النامي وتطويره. والمؤلم أن فئة من الموظفين ما زالت تلجأ إلى الرشوة وتعتبرها وسيلة مشروعة، مما يسبب تأخير المعاملات وإفساد العملية الإدارية بأكملها.

وقد يكون انخفاض مستوى الرواتب، وتناثر الملاكات، والتفاوت في سلالم الرواتب بين الموظفين، من الأسباب والعوامل المهمة التي تؤثر في أوضاع العنصر البشري وتدفع بالبعض أحياناً إلى اتباع وسائل غير مشروعة من أجل زيادة المداخيل أو الحصول على منافع ومكاسب غير مقبولة. وقد لاحظت في هذا المجال أن سياسة الثواب والعقاب والأساليب المعتمدة في حقل الترقية والترفع لا تقوم عندنا على أسس عملية وموضوعية، ولهذا فإنها تكون غالباً السبب في عرقلة العمل الإداري وشعور الموظف بالغبث.

أما تضخم جهاز الموظفين عن طريق حشر عدد كبير منهم في دوائر الدولة على شكل إجراء ومتعاقدين فقد ساهم بصورة مباشرة في زيادة النفقات الإدارية وحول موازنة الدولة من موازنة إنمائية متحركة إلى موازنة إدارية جامدة. وهذا الثوب الفضفاض الذي تتعثر به الإدارة اللبنانية والذي نتج عن سياسة التوظيف الكيفي قد أثقل كاهل الدولة وحولها إلى مؤسسة استهلاكية أكثر منها إنتاجية.

■ ثانياً: النصوص التشريعية والتنظيمية

إن النصوص المتعلقة بالوظيفة العامة عندنا مكدسة ومبعثرة لا تخضع لأي معيار عقلائي أو تنظيمي. وهي في الواقع وليدة حلول سريعة لمشكلات عارضة أو عابرة ونتيجة اجتهادات فورية لقضايا خاصة تكدست على مر الأيام بشكل فوضوي. ويجد الباحث اليوم مشقة كبرى في التعرف إلى أوضاع الموظفين من دائمين ومتعاقدين وأجراء. لقد تعودنا، منذ بداية عهد الاستقلال، على معالجة ما يواجها من مشكلات إدارية ووظيفية بأسلوب مرتجل ومؤقت. فالنصوص تستصدر أحياناً لخدمة البعض أو تسوية أوضاع البعض الآخر. والنصوص تُلغى أو تعدل لمعالجة أمور طارئة. وكثيراً ما تتناقض النصوص وتتعارض دون أن ينتبه إليها أحد. وكثيراً ما يؤدي تضارب النصوص إلى تشابك الصلاحيات بين الوحدات الإدارية وتعقيد المعاملات وهدر الأموال وإنزال الضرر بالمواطنين.

■ ثالثاً: وسائل العمل وأساليبه

لقد تبين لي، عند اطلاعي على وسائل العمل الإدارية أن الإدارة اللبنانية تفتقر إلى الدراسات الواضحة التي تحدد سير المعاملات الإدارية، وأن الأنظمة والتعليمات الموضوعية لهذه الغاية قليلة وغير كافية، وأن بطاقات المهام ناقصة ولا يعمل بها باستمرار وقد تبين لي أيضاً أن تحديد مهل المعاملات يخضع في حالات كثيرة للمزاج الشخصي.

وبالإضافة إلى ذلك فالموظف يحتاج إلى الأمكنة الملائمة والأجهزة الصالحة لأداء مهامه. والمؤسف أن الأبنية والمكاتب الإدارية في لبنان غير صالحة بصورة عامة، للعمل الإداري، إذ أنها معدة

أصلاً لتكون شققاً للسكن.

تلك هي، باختصار، أهم المشكلات الإدارية الداخلية المتعلقة بالنفوس والنصوص وأساليب العمل. ويمكنني أن أضيف إليها سببين رئيسيين آخرين.

الأول هو ازدياد العبء الإداري وتضخم مهام الإدارة العامة، فكل مراقب لتطور موازنة الدولة منذ الاستقلال يلاحظ وجود فجوة بين الأعباء المترتبة على الإدارة وبين الواقع الإداري. لقد تضاعفت متطلبات الشعب اللبناني، وازدادت معاملاته الإدارية وقفزت موازنة الدولة من ٢١ مليون ليرة في عام ١٩٤٣ إلى مليار وثلاث المليار في عام ١٩٧٤، وإلى ٥٥٠٠ مليار ليرة عام ١٩٩٥، دون أن يقابل ذلك تنظيم مماثل أو تضخم مماثل في الإدارة من حيث النوع والكم.

والسبب الثاني هو وجود قوى معاكسة في الإدارة والمجتمع تسعى إلى عرقلة كل عمل إصلاحي والادعاء بأن طبيعة المواطن اللبناني لا تتقبل الإصلاح ولا تصلح له. إن روح الانهزامية هذه هي التي تقف حائلاً في وجه أية حركة إصلاحية. إن الإصلاح الإداري يبدأ، قبل كل شيء، بالاقتناع والإيمان والرغبة. ولا يمكننا التفكير في أي إصلاح إذا لم يكن لدينا قناعة واضحة بضرورة إنجازه. وقبل التحدث عن إمكانات نجاح الإصلاح الإداري في لبنان أود أن أعرض عليكم مفهومي للإصلاح الإداري وتقديري لأهميته في دولة نامية كلبنان.

■ القسم الثاني: مفهومي للإصلاح الإداري

متى يصبح نظام ما بحاجة إلى إصلاح بالمعنى الشامل لهذه الكلمة؟ إن الحاجة إلى هذا الإصلاح تفرض نفسها عند إصابة النظام بخلل ما، أو عند الاقتناع بأن الإصلاح أصبح ضرورة لتفادي خلل جسيم أو حينما يحتم التطور وجوب اللجوء إلى الإصلاح. وبما أن لبنان يعاني اليوم خللاً، ليس بالبسيط في جسمه الإداري كما أوضحنا، فقد غدت مهمة الإصلاح أكثر تعقيداً وشمولاً بسبب تشعب أسباب العلل وتشابكها مع النظام الاجتماعي بأكمله. وأمام هذا الواقع فلا جدوى من إصلاح سطحي مبتور ينقصه الشمول والعمق، ولا فائدة من إصلاح آني يقتصر على فترة زمنية محدودة، ولا ديمومة لإصلاح لا يشمل النظام الاجتماعي من كل جوانبه.

إن الإصلاح الإداري، كما أفهمه، يركز على مبادئ ثلاثة رئيسية لا بد من اعتمادها إذا توخينا الشمول والعمق.

المبدأ الأول يقوم على أساس أن الإصلاح عمل تحرر مستمر من رواسب اجتماعية تحكمت بتصرفات المواطنين اللبنانيين، بما فيهم الموظفين، خلال أجيال طويلة. وقد تركت هذه الرواسب آثاراً بارزة في المواطنين، وكذلك في الموظفين، فانعكست على تصرفاتهم مما جعل خلل العنصر البشري في الوظيفة العامة إحدى العلل الإدارية التي نشكو منها.

والمبدأ الثاني يقوم على أساس الاقتناع بأن الإصلاح عمل تنظيمي مستمر يتطلب إعادة النظر، حيناً بعد حين، في الهيكل الإداري والنصوص القانونية والتنظيمية ووسائل العمل وأساليبه، وإهمال هذه الناحية تشكل سبباً آخراً لتدهور العمل الإداري في لبنان.

أما المبدأ الثالث فيقوم على أساس أن الإصلاح وحدة تامة متكاملة لا تتجزأ، تشمل الإصلاح الإداري والسياسي والاجتماعي والاقتصادي وبالتالي فإن حدوث أي خلل في أحد هذه الأنظمة يؤدي إلى نشوء مشكلة إدارية.

ولعل بعض التوسع في شرح هذه المبادئ يساعد على توضيح صورة الماضي ورسم معالم المستقبل.

أولاً: عندما نقول إن الإصلاح الإداري هو عملية تحرر من الرواسب الاجتماعية التي تحكمت بالمواطن خلال أجيال وأجيال، فإننا نعني بذلك تحرره من الآفات الاجتماعية مثل: المحسوبية والإتكالية والاستعلاء والحاجة والجشع. وبما أن الموظف مواطن يمارس مهمة إدارية، فإن عملية التحرر التي نتحدث عنها تعني بالنسبة إليه التحرر من كل ما من شأنه أن يجعله أداة طيعة في أيدي أصحاب النفوذ، أو أن يحوله إلى كتلة من العقد النفسية والانانية الجامحة التي تدفعه إلى استغلال الوظيفة من أجل تحقيق مكسب مادي أو الحصول على مركز اجتماعي ولو تم ذلك بواسطة إذلال المواطنين أو الاستخفاف بمصالحهم.

ومما يزيد الأمر تعقيداً أن عملية تحرير الموظف من بعض العطل تصطدم اليوم بأمراض اجتماعية أخرى ربما كانت أكثر ضرراً من المجتمع كله أو على الإدارة بنوع خاص.

ففي الوقت الذي نسعى فيه إلى تحرير الموظف من آفات المحسوبية والاتكالية والخوف من الرؤساء نجد هذا الموظف ينساق أحياناً مع آفة المظاهر الخداعة التي تفرض عليه نمطاً من العيش لا يتناسب مع الإمكانيات المادية التي يوفرها له دخله الشهري المشروع. وهذا ما قد يدفع بعض الموظفين إلى البحث عن مصادر مادية أخرى، مشروعة كانت أم غير مشروعة، ملحقين بالإدارة، وبمصالح المواطنين ضرراً بالغاً، لأن الاعتماد على المصدر الإضافي المشروع يرهق جسد الموظف وعقله ويلتهم جزءاً من وقته المكرس للوظيفة، ولأن المصدر غير المشروع يفرض عليه تسخير ضميره ومخالفة القوانين والأنظمة وعرقلة الأعمال عمداً في كثير من الحالات.

فالمبدأ الإصلاحي الأول إذن يفرض علينا جميعاً الإسهام في تحرير المواطن اللبناني من العطل الاجتماعية والحيلولة دون استبدالها بما هو أسوأ منها.

ثانياً: أما المبدأ الثاني الذي يعتبر الإصلاح عملاً تنظيمياً يتطلب إعادة نظر دائمة في الهيكل الإداري والنصوص القانونية والتنظيمية ووسائل العمل وأساليبه، فلا خلاف عليه بين المهتمين بعلم الإدارة العامة والممارسين الإداريين.

إن هناك عناصر في الهرم الإداري اللبناني يعود تاريخ انتسابها للجهاز الإداري إلى زمن طويل،

وهناك نصوص إدارية لم تعد ملائمة لتلبية حاجة المواطن ومواكبة التطور. إننا نعيش في عصر يتسم بالتطور السريع والتحول المستمر، وعصرنا فاق بضخامة منجزاته وروعة اكتشافاته، كل العصور السابقة مجتمعة. وهذا الواقع يجعل من الضروري اختصار الفترة الزمنية التي تفصل بين وضع القوانين والأنظمة وإعادة النظر فيها.

وإعادة النظر في النصوص لا تعني بالضرورة تعديلها أو تغييرها. بل تعني قبل كل شيء الاطمئنان من وقت إلى آخر إلى سلامة تطبيقها ومعرفة مدى ملاءمتها لتطورات العصر المستجدة وحاجات الوطن المستحدثة. وإيماناً منا بهذا المبدأ فقد باشرنا فور تولينا مسؤولية الإصلاح الإداري، درس الدوائر والملاكات وأساليب العمل ووضع المخططات الإصلاحية لها. فعلى الصعيد الإصلاحي العام اقترحنا:

١- إيجاد هيئة دائمة للإصلاح الإداري تعنى بدراسة المشكلات الإدارية، وتحمل مسؤولية الكشف الدائم عن العطل التي تلم بالجسم الإداري، وتعمل على تطوير الإدارة وتقديمها. وأهمية هذه الهيئة لا تقف عند درس الخطوط العريضة للمسائل الإصلاحية، بل تعمل على مراقبة تنفيذها وتحقيق الانسجام والتناغم بين مختلف الوحدات الإدارية.

٢- تقوية إدارة الأبحاث والتوجيه عن طريق زيادة عناصرها وتعديل ملاكها وتوفير الإمكانيات كي تصبح قادرة على إنجاز المهمة التنظيمية المنوطة بها. ٢- إحداث مكتب مراجعات للمعاملات الإدارية يساعد المواطنين، دون تدخل أو وساطة، على ملاحقة معاملاتهم الإدارية ويرشدهم إلى السبل الصحيحة التي يجب أن يسلكوها في تعاملهم مع الإدارة.

وعلى صعيد إعادة تنظيم الدوائر والملاكات اقترحنا:

١- تنظيماً جديداً لإدارة المناقصات يرمي إلى إعادة بناء هذه الإدارة في ضوء التجارب والخبرات السابقة، بغية دعمها وتزويدها بالفعالية التي تمكنها من ضبط صفقات اللوازم والأشغال ووضع دفاتر الشروط وتحديد الأسعار التقديرية ومراقبة التلزم وتنفيذه في مختلف مراحلها.

٢- تنظيماً جديداً للمديرية العامة للأحوال الشخصية يمكنها من القيام بمهامها في حقل تتبع التطور السكاني والشؤون المدنية المتعلقة بالمواطن.

٣- تنظيماً جديداً لمديرية الدوائر العقارية يرمي إلى تطويرها وتحديث دوائرها المركزية والإقليمية، كما يرمي إلى تعزيز مصلحة المساحة وتحديد دور مديرية الشؤون الجغرافية في عمليات المسح والتحديد.

٤- مشروعاً بدمج المؤسسات العامة يرمي إلى إزالة الازدواجية بينها وبين بعض الوزارات ويحول دون هدر الطاقات والأموال.

٥. مشروعاً بتسوية أوضاع الأجراء الدائمين والمؤقتين يرمي إلى معالجة أوضاع هذه الفئة من العاملين في مختلف إدارات القطاع العام بعد أن تضخم عدد أفرادها وتجاوز الثلاثين ألفاً. وعلى صعيد تبسيط إجراءات العمل الإداري وتحديثه:
١. فقد طلبنا من جميع الوحدات الإدارية بالتعاون مع إدارة الأبحاث والتوجيه العمل على تبسيط المعاملات واختصار مهلها.
 ٢. وضعنا تنظيماً للعمل في مصلحة تسجيل السيارات والآليات يخفف من القيود المفروضة على معاملات التسجيل والبيع والشراء والمعاينات الميكانيكية ويساعد على تحديث هذه الإدارة وتطورها.
 ٣. أشر كنا عناصر من خارج الإدارة تتمتع بالكفاءات العلمية في عمليات التنظيم الإداري بغية الاستفادة من إمكانات القطاع الخاص وخبرته في هذا الحقل. وعلى صعيد وضع الضوابط لتطوير الأوضاع العامة اقترحنا:
 ١. تجميع النصوص القانونية والتنظيمية.
 ٢. وضع نظام لمحاسبة المواد.
 ٣. الحد من تكليف الموظفين الاشتراك في اللجان.
 ٤. وضع دليل إداري للموظف.
 ٥. إدخال المكنتنة إلى العمل الإداري.
 ٦. وضع تصنيف علمي للوظائف وتحسين أوضاع الموظفين.
- وأتيج لنا، خلال ذلك، أن ندرس عدداً من مشاريع القوانين المطروحة على بساط البحث ونقدم المقترحات بشأنها.
- ثالثاً: والمبدأ الإصلاحي الثالث يقوم على أساس أن الإصلاح في الدولة وحدة متكاملة تشمل مختلف أوجه النشاط فيها، فلا قيمة لأي إصلاح إداري ما لم يرافقه في نفس الوقت إصلاح سياسي واجتماعي.
- إن حركة الإصلاح هنا شبيهة بحركة النمو والتطور في الأقطار النامية، بمعنى أن كل تطور سياسي يبقى ناقصاً ومبتوراً ما لم يصاحبه ويسانده تطور آخر في المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
- إن أية محاولة لإصلاح الإدارة تتم بمعزل عن إصلاح الأوضاع الأخرى سيكون مآلها الإخفاق. من أجل ذلك أشدد على وجوب تحقيق الإصلاح في مختلف المجالات وتعبئة القوى الوطنية لإنجازه.
- هذا هو مفهومي للإصلاح الإداري، وتلك هي المبادئ الثلاثة التي اعتبرها الركيزة الأساسية لكل عمل إصلاحي. يبقى عليّ الآن أن أؤدي رأيي في إمكانات نجاح الإصلاح في لبنان.

■ القسم الثالث: رأيي في إمكانات نجاح الإصلاح في لبنان

يخيل إلي أن ما تقدمت به عن مفهوم الإصلاح ومبادئ الإصلاح قد أثار في نفوسكم تساؤلات حول إمكانات نجاح محاولات الإصلاح الإداري في لبنان. ولا أبالغ إن قلت بأن الشك بات يغلف كل حديث عن الإصلاح في بلادنا.

وإذا كان الشك قد أصبح مرادفاً لطبيعة اللبناني فليس بوسعي لومه على ذلك لأن النتائج تأتي، إجمالاً وغالباً، مؤيدة لشكوكه وظنونه.

ومع تقديرنا واعتمادنا النظريات العلمية الأكاديمية التي أسهمت في تحقيق الإصلاح الإداري في بعض الدول، فإننا في المحاولة التي نقوم بها في لبنان نتلمس طريقنا من خلال واقعنا وأوضاعنا السياسية والاجتماعية.

إن رواسب الماضي وآفاته ستعيش بيننا ومعنا فترة أخرى من الزمن، ولكننا نستطيع - إذا تعاوننا جميعاً بإخلاص وجدية على بناء الدولة الحديثة - أن نختصر هذه الفترة ونعجل في بزوغ شمس الإصلاح. أما إذا تهاونا ورفضنا الخضوع لسلطة القانون والنظام، واعتبرنا الدولة ملكاً سائباً يحل لكل فرد استغلاله والاعتداء عليه، فلن نحصد سوى الفشل.

وانطلاقاً من هذا المنطلق، بل من التحذير، أؤكد لكم أن لبنان - ولو سن أحسن القوانين واستخدم أحسن الأدمغة الإلكترونية - لن يعرف إصلاحاً إدارياً ذا قيمة إذا لم تحمل الفئات الثلاث التي يتكون منها شعبه مسؤولياتها كاملة بإخلاص وتجرد. ونعني بهذه الفئات: السياسيين والإداريين والمواطنين.

■ أولاً: مسؤولية السياسي

يقال - وفي هذا القول بعض الحقيقة - ليس ثمة إصلاح إداري دون إصلاح سياسي. فالسياسيون يتحملون قسطاً من تردي الوضع الإداري.

إن السياسي، بصفته عضواً في البرلمان أو الوزارة أو بصفته جزءاً من قوة ضاغطة أو معارضة، يستطيع أن يشل ويعرقل عمل الإداريين نتيجة مداخلته الرامية إلى فرض تعيينات أو انتزاع مناقلات أو تنفيذ إجراءات منافية للقوانين والأنظمة أحياناً.

ومما لا شك فيه أن هذا السياسي، الذي يجب أن يستلهم الصالح العام في كل تصرفاته يسهم في إضعاف الإدارة نتيجة عدم اكتراثه بأوضاعها وعدم اهتمامه بمشكلاتها وعدم حرصه على إيجاد الوسائل الفعالة لتحسينها.

وكل سياسي يمتنع أو يتقاعس عن المطالبة، بحزم وقوة واستمرار، عن إصلاح الأمور أو يشترط تلبية بعض مطالبه مقابل تحركه في سبيل الخير العام، يعتبر شريكاً في إضعاف الوطن وشل مؤسساته.

إن الإمكانيات التي يتمتع بها السياسي ضخمة، ومسؤولياته بالتالي كبيرة، وتصرفاته قد يكون لها

انعكاسات مصيرية على الإدارة والوطن، إن إصرار رجل السياسة على تحقيق الإصلاح، وسعيه الدائم في هذا السبيل، وتحركه المستمر ضمن هذا المخطط، هي من المستلزمات الأساسية لتحقيق الإصلاح في لبنان.

■ ثانياً: مسؤولية الإداري

ومسؤولية الإداري لا تقل أهمية عن مسؤولية السياسي. ومع أنني أعني، عندما أتحدث عن الإداري، جميع فئات الموظفين في الهرم الإداري فلا يسعني إلا أن أشدد على دور رؤساء الوحدات الإدارية من مدراء عامين ومدراء بنوع خاص، ومن رؤساء مصالح ودوائر بشكل عام. فهؤلاء هم حجر الزاوية في الصرح الإداري، وعلى عاتقهم ونشاطهم يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها. وهم إن أخلصوا لعملهم تمكنت الإدارة من القيام بمهامها بشكل مرض حتى ولو لم يكن لديها العناصر البشرية والتنظيمات القانونية الكافية. ومع أننا لا نقلل من قيمة الرقابة السياسية والإدارية والقضائية، فإننا نود أن نشدد على أهمية الرقابة الذاتية التي يمارسها الإداري تجاه نفسه وتجاه مرؤوسيه، مستلهماً بذلك قيمه وأخلاقه وسلوكه الشخصي.

لقد عرفت الإدارة اللبنانية عناصر كفاءة ومخلصة تجسد هذه الرقابة الذاتية التي أتحدث عنها ولا تتوانى عن تطبيقها على نفسها وعلى التابعين لها. وكل ما أتمناه وأعمل له هو الإكثار من هذه العناصر وتسهيل وصولها إلى أعلى المناصب الإدارية.

■ ثالثاً: مسؤولية المواطن

صحيح ان المواطن قد يستفيد أحياناً من ضعف الإدارة، ولكنه يتضرر من هذا الضعف. إن المواطن الذي يغري الموظف بالمال، أو يسلط عليه الناقد من رجال السياسة للحصول على مطلب، أو للتهرب من ضريبة متوجبة عليه، أو للتحايل على القانون وخرق حرمة. إن هذا المواطن يسهم من حيث يدري أو لا يدري، في تقويض أركان وطنه وفي إفساد النفوس التي ما دخلت الوظيفة العامة إلا لخدمته وتنظيم حياته العامة.

وكرر مرة أخرى إن الإصلاح لا يكون جذرياً وشاملاً إلا بتضافر جهود السياسيين والإداريين والمواطنين وتعاونهم على إنقاذ الوطن من كل الآفات والأمراض التي نخرت حتى الآن صرحه الإداري. والخلاصة ان المحاولات الإصلاحية التي بذلت في السابق حققت قدراً لا بأس به من الإصلاح ونبعت الأذهان والضمائر إلى خطورة الأوضاع التي كانت الإدارة اللبنانية تتخبط فيها. وإنني على يقين بأن التجربة الإصلاحية التي سبق خوض غمارها ستؤدي قسطها الوافر من الإصلاح وتزود الإدارة اللبنانية بأفاق وتطلعات جديدة.

إن الأخطار تحدق بنا من كل جهة، ولا يمكننا التصدي لها إلا بوجود إدارة عامة حديثة وسليمة. وتحقيق هذا الهدف ليس بالعسير إذا خلصت النيات وصدقت الضمائر وتشابكت الأيدي وتعاونت على تحويل حلم الإصلاح الشامل إلى حقيقة وواقع.