

## كريم بقرادوني: الإصلاح السياسي قرار يتخذه رئيس الجمهورية

تعتبر الثروة البشرية عماد الدول والمجتمعات التي تنحو الى التطور والحداثة، وستظل هذه الثروة اهم واغلى الثروات لدى الدول. فلاهتمام بها وتنميتها يجب ان يحتل الاولوية فيما تبذله كل اجهزة ومؤسسات الدولة من جهود، وهي في حاجة الى شخصيات لا تساو على حقوق الفرد وحرياته، ومستعدة لخوض صراع ضد القوى التي تضع مصالح مؤيديها ومقربيها فوق المصالح العامة

فكرة بناء الدولة والشروط اللازمة لتحقيق ذلك، لا تكتمل من دون بناء الادارات والمؤسسات العامة من الناحية البشرية، الامر الذي يحتاج الى العمل بنظام المباراة القائم على انتقاء الموظف وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق، ووقف الاستخدام الكيفي القائم على التعاقد واستخدام الاجراء بشكل مخالف للاصول، من دون رصد للحاجة او وعي للمطلوب، والذي يتجاوز في غالب الاحيان شروط التعيين العامة والخاصة، لتعويض بعض مواقع القوى السياسية عن صلاحيات سلبت منها في بعض قطاعات الوظيفة العامة. ناهيك بتدني المؤهلات والكفايات العلمية بفعل القصور في اعداد العناصر البشرية اللازمة لملء المراكز الادارية الشاغرة في الفئة الثالثة، والتقصير في تدريب الموظفين لتزويدهم بالمعارف والخبرات المستجدة، وعدم تطوير برامج الاعداد والتدريب وفقا لمقتضيات احتياجات الادارة، وعدم احترام مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب، في تعيين الموظفين من الفئة الثالثة من خريجي المعهد الوطني للادارة والامناء وفقا لمؤهلاتهم، مع طغيان المحظورات والواجبات على الحقوق والضمانات، اذ باختصار محظور عليه ان يكون كامل المواطنة.

في الواجبات، لا بد من احترام القوانين والانظمة، والطاعة التسلسلية وتحمل المسؤولية دوماً تمييز بين مخالفة بسيطة وخروقات فاضحة، وكنتم اسرار الوظيفة، وهذا لا يعني التستر على المخالفات والمعصيات والرشوة. اما في الحقوق، فلا بد من احترام حق الاجازات التقليدية الادارية والمرضية، والتدرج الذي يجب ان لا يكون ألياً واعمى، اي كل سنتين درجة من دون تمييز بين الكفي وغير الكفي. اما الترقية التي هي اختصار مدة التدرج بستة اشهر، فبقيت مجرد وعد ولم يعمل به منذ

اصدار نظام الموظفين عام 1959. كما ان الترفيع يجب ان يقوم على مبدأ الجدارة، الا انه بقي عشوائياً واستساليا خارج اطار جدول الترفيع المنصوص عليه قانوناً، فكان اصحاب الحظوظ، ولا يزالون، يقطعونه على حساب الامدغة، وصولاً الى ضآلة الراتب وفوضى التعويضات والمكافآت، وشح تقديمات الجهات الضامنة.

ان الخلل في التوازن بين الحقوق والواجبات كان من ابرز اسباب التسيب وعمق من حدته ايضا الرواسب الاجتماعية الموروثة منذ العهد العثماني والانديا، وما خلفته تعقيدات الحرب من فقدان لهيبة الادار وانعدام سلطان الرقابة الذاتية والخارجية. ان هذا التسيب قد تجلت مظاهره في تدني الحس الوطني، وفقدان الشعور بالمسؤولية، والتهاون في مصالح المواطنين، واعتبار الوظيفة امتيازاً خاصاً، وسبيلاً للكسب، والانقطاع عن العمل مع استمرار تقاضي الرواتب والتعويضات، والاستخفاف بجميع المحظورات والواجبات، وتبرير الرشوة بتدني الراتب وانخفاض القوة الشرائية لليرة اللبنانية، والحاج المواطن الذي يبتغي السرعة في انجاز معاملة او خرق القانون والنظام، والارتهان السياسي لمراكز النفوذ طلباً للحماية، او طمعا في ارتقاء مراتب الوظيفة بدافع المحسوبية والمحابة.

يعتبر الوزير السابق كريم بقرادوني من الشخصيات الاجدر على مقارنة هذا الملف، من موقع التجربة كونه شغل حقيبة وزير دولة لشؤون التنمية الادارية في العام 2003، وعمل مع فريقه المتخصص على اعداد مشاريع القوانين التي من شأنها الاستثمار في العقول والنهوض بالادارة ورفعها الى مصاف الادارات الحثيثة.

"الامن العام" حاورته في خلاصة هذا الموروث والمخزون من التجربة المباشرة كونه المؤسس لمسار التنمية الادارية.

انطلاقاً من تجربتكم السابقة كوزير للتنمية الادارية كيف تصف الوضع الاداري في الدولة اللبنانية على الصعيد البشري؟

لا يزال الوضع الاداري متخلفاً بشكل عام، وعلى الصعيد البشري بشكل خاص، باستثناء بعض الحالات القليلة فان حالة الفساد تعم معظم الادارات والمؤسسات.

شهد لبنان محاولات عدة للإصلاح الاداري لاسيما على الصعيد البشري لم تؤت ثمارها المرجوة، اين مكمن الخلل؟

في معزل عن الإصلاح في عهد الرئيس فؤاد شهاب، فان الإصلاحات اللاحقة اصيبت بثلاث علل وهي: تدخل السياسة في الادارة، اعتماد الطائفية على كل المستويات بدل الكفاية، انتشار الفساد من دون اي حياء او عقاب.

هل المشكلة تكمن في شوائب التعيين والاختيار؟

بحكم ممارسة مهنة المحاماة والعمل السياسي، فاني تلمست حجم الفساد الفظيع، مع العجز على الامسك بخيوطه، فهو كالهواء في كل مكان، لذلك لا يمكن الامسك به. ان سياسة الاسترلام والطائفية والمصالح الخاصة تطغى على كل ما عداها، وتخفي شوائب التعيينات والخيارات المشكوك بها.

الا ترى ان من الاسباب تدني المؤهلات والكفايات العلمية بفعل القصور في اعداد العناصر البشرية اللازمة لملء المراكز الشاغرة في مختلف الفئات؟

في اعتقادي ان القناعات هي التي تدنت اكثر من المؤهلات، فما عاد الموظفون مقتنعين بمشروع



وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية السابق كريم بقرادوني.

بناء الدولة، وغابت مفاهيم الخدمة العامة والمصلحة العامة.

الا ترى نقصاً في تدريب الموظفين لتزويدهم بالمعارف والخبرات المستجدة؟

لم يعد بناء الدولة هو القضية، ولم تعد الدولة مهمة بتأهيل كوادرها، وبما يعرف بـ recycling فالموظف في عصرنا في حاجة كل خمس سنوات الى سنة اعادة تأهيل، لمواكبة تطورات العصر والمساهمة في بناء الادارة العصرية.

هل الخلل ايضا في عدم تطوير برامج الاعداد والتدريب وفقاً لمقتضيات احتياجات الادارة؟

صحيح. ان التطوير يتطلب اعادة نظر مستمرة باليات وطرق عمل الموظفين، ليصيروا اكثر انتاجية وفعالية، ولكن الصحيح ايضا ان هذه المهمة تقع على عاتق وزارة التنمية الادارية وعلى مؤسسات الرقابة والتاديب والخدمة المدنية. كما يقتضي التركيز على اداء موظفي الدولة والمؤسسات العامة. وقد عملت عندما عينت وزير دولة لشؤون التنمية الادارية في 17 نيسان 2033 على تطوير المعلوماتية في الادارات والمؤسسات العام، واسست لمشروع "استراتيجية الحكومة الالكترونية"، واستخدمت المساعدة الفرنسية الممنوحة لوزارة شؤون التنمية الادارية لشراء الكمبيوترات وتوزيعها على مؤسسات وادارات الدولة، وتنظيم عملية التعلم على

ماذا عن الارتهان السياسي لمراكز النفوذ طلباً للحماية او طمعا في ارتقاء المراتب كسبب اساسي في الخلل البشري في الادارة؟

لا شك في ان تسييس الادارات والمؤسسات العامة واخضاعها لصراع النفوذ بين السياسيين، يشكل مصيبة المصائب. المطلوب رفع يد السياسيين عن الادارة، وهو اول قرار اصلاحي يقتضي ان يتخذه رئيس الجمهورية عند تسلمه الحكم، ولا يجوز ان تتألف حكومة بلا وزارة تصميم، كما يقتضي توسيع صلاحياتها.

ما هي الحلول التي تقترحها لمعالجة الخلل البشري في الادارة اللبنانية؟

لم تدم الحكومة التي كنت فيها وزير دولة لشؤون التنمية الادارية سوى 18 شهراً، تمكنت في خلالها من اطلاق ثلاثة مشاريع اساسية في نظري وهي:

• احداث "وسيط الجمهورية" الذي يؤمن حسن العلاقة بين الادارة والمواطن والتحقق من سير المعاملات.

• مشروع "عدم جواز الجمع بين النيابة والوزارة".

• احياء وزارة التصميم.

في الواقع، لم يعتمد الا مشروع وسيط الجمهورية من المشاريع الثلاثة، ولا اعرف ماذا جرى في مشروع الوسيط في السنوات العشرين الاخيرة. كما جمعت قبل مغادرتي الوزارة كل المشاريع والاقتراحات التي تقدمت بها، فتيين ان هناك 13 مشروعاً عالقاً في مجلس الوزراء، و7 مشاريع جاهزة للحالة الى رئاسة مجلس الوزراء، و22 مشروعاً منجزاً ومحالاً الى الوزارات والجهات المختصة. هكذا

حرصت على العمل بما اطلقه الوزراء الذين سبقوني، وبخاصة الوزيرين زاهر الخطيب وفؤاد السعد، وتركت للخلف 42 مشروعاً جرى وضعها في خلال 18 شهراً. اخيراً، تعلمت بالتجربة ان الإصلاح الاداري جزء من الإصلاح السياسي، وان الإصلاح السياسي هو قرار يجب ان يتخذه رئيس الجمهورية من اليوم الاول لتسلمه الحكم وملاحظته الى اخر يوم من عهده. الإصلاح عمل مستدام وتنفيذ المشاريع الاصلاحية ضرورة، ويبقى التخطيط هو الاولوية.

استخدامها بدل الاكتفاء بتنظيم وتكديس المشاريع على الورق.

ماذا عن عدم احترام مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب في تعيين الموظفين؟

ادركت منذ البداية انه يجب وضع الادارة في خدمة الناس، وان لا تتحكم الادارة بالناس بدءاً بتبسيط الاجراءات الادارية بحيث لا يتخطى توقيع اي معاملة ثلاثة او اربعة توقيعات، في حين كان المعمول به لكل معاملة ما يعادل ثمانية توقيعات واكثر. كما اعددت دليل التقارير الرسمية لتتبع كل الادارات المنهجية عينها في صياغة التقارير، كما حرصت على ايجاد شبك المراجعات على مدخل كل وزارة لتسريع التواصل بين الموظف والمواطن.

هل من خلل في التوازن بين الحقوق والواجبات ادى الى انعدام سلطان الرقابة الذاتية والخارجية؟

التوازن بين الحقوق والواجبات ضرورة، لكن التوازن لا يتحقق الا من خلال وضع تصور شامل لكل ادارات ومؤسسات الدولة. هذه مهمة وزارة التخطيط وتوسيع صلاحياتها، وكان موريس الجميل يعلن في الستينات من القرن الماضي ان وزارة التصميم هي أم الوزارات، وان دولة من دون تصميم هي دولة تسودها الفوضى الادارية ومصيرها الانهيار التدريجي، كما هي حال لبنان في الوقت الحاضر.