

## تحقيق

جورج شاهين

هل نتجاوز الولاءات السياسية والحزبية ونختار الأفضل؟  
التعيينات بين الآلية المنظمة ومنطق المحاصصة

الى مجموعة الازمات النقدية والبيئية والوبائية، ملف آخر يطل من بين تدايعاتها هو ملف التعيينات الادارية في الفئة الاولى، في الادارات العامة وفي المراكز العليا في المؤسسات العامة. لذلك تجدد الحديث عن الآلية الخاصة بها في مسعى لحياتها على وقع محاولات للتفلت منها، ما فتح جدلا لم ينته بعد

لمقاربة الموضوع على وقع الاعتراضات على خلفية ما يحكى عن المحاصصة والتوزيع الطائفي للمواقع الادارية بدلا من آلية منظمة، تحدثت "الامن العام" الى وزيرين سابقين لشؤون التنمية الادارية، كريم بقرادوني الذي القى الضوء على الخطوات والمعايير التي مهدت لها، ومحمد فنيش الذي ولدت الآلية في اثناء توليه مهماتها.

بقرادوني: التوزيع  
الطائفي ليس نعمة

■ تسلمت وزارة التنمية ما بين نيسان 2001 ونيسان 2003، ما هو الرهان الذي اردت تحقيقه؟

□ عندما تسلمت وزارة الدولة لشؤون التنمية الادارية اعتبرتها جزءا لا يتجزأ من حاجتنا الى وزارة للتصميم. نحن من مدرسة موريس الجميل وتلامذته التي تقول ان بناء الدولة لا يتم من دون تصميم دائم كونه من اساسات بنائها. على عكس ما يعتقد البعض بأن وزارة التصميم ثانوية، كان موريس الجميل يعتقد ونحن نعتقد معه انها ام الازمات. لذلك فكرت في بداية مهمتي بكيفية تحولها الى اداة تخطيط وخصوصا انها من اولوياتها. اولى الخطوات كانت وضع خطة المئة يوم الاولى للتعرف على ما فيها لضمان تنفيذ ما كان قائما من مشاريع والتأسيس لآخرى.

■ ما الذي انجز من اصلاحات قادت لاحقا الى آلية للتعيينات الادارية؟

□ لم تطرح في ذلك الوقت الآلية بهذه الصيغة، ولكن كل ما جرى تحضيره مهد لولادتها. عند بحثنا في الامر في مطبخنا الداخلي لم تطرح صيغة تتحدث عن ثلاثة اسما او خمسة، ولكنها قالت بضرورة ان تمر الاقتراحات بالتعيينات في وزارة التنمية الادارية وبموافقتها، فهي التي وضعت ما سمي لاحقا بالتوصيف الوظيفي في الادارة العامة قياسا بما هو مطلوب من كفاية وخبرة. اقترحنا في حينه مواصفات وشروط يجب

ان تتوافر بمن سيعين، وهي توفر علامات نسبية توضع على عشرين وفق اهمية المواصفات المطلوبة من المرشح للمركز المحدد، وهي عملية ترافقه في ادائه للتقييم الكامل مدى نجاحه او فشله في موقعه ليبنى عليها اي تعديل في المستقبل. تزامنا كنا نسعى في حينه بالتنسيق بين الوزارة ورؤساء هيئات الرقابة في لقائنا الدوري النصف الشهري الذي استحدثته لاول مرة الى تبسيط المعاملات الادارية، بحيث ان انجاز اي معاملة يمكن ان يمر بمراحله المختلفة بخمسة تواريخ حدا اقصى بدل 25 توقيعاً كانت تحتاجه البعض منها. وهو خطوة من مشروع عرف لاحقا ببوابة المعلومات الموحدة بين وزارة التنمية والوزارات والمؤسسات العامة، بهدف الربط بينها واعتماد المكننة التي تحول دون التواصل الشخصي بين صاحب الحاجة والموظف للحد من الرشوة. لا يمكنني تجاهل ما انجز في مشروع التمايز بين العمل في القطاع العام والخاص. فالموظف في القطاع العام لا يمكنه القيام بأي مهنة اخرى تسمح له باستخدام نفوذه وموقعه سوى التعليم وبادن خاص من ادارته. هنا استذكر ما انجزه الوزير السابق زاهر الخطيب الذي اعد اول صيغة لاسرائيليا الموحدة للتنمية الادارية واستكملها سلفه فؤاد السعد. لا انسى اننا وضعنا حلا لمعالجة الفائض الوظيفي في الوزارات والمؤسسات المتخمة وتقرر توزيعه على البلديات لعدم حرمان اي موظف من راتبه الشهري. كما وضعنا مشروعا

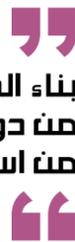
خاصا بتنظيم الصفقات العمومية بالتعاون مع التفتيش المركزي ودائرة المناقصات تحديدا، وهو ما استكمل لاحقا ببعض الاجراءات المكتملة. كذلك وضعنا الاسس لقانون للفصل بين النيابة والوزارة الذي رفضته الاكثية الوزارية رغم اعتقادي بانه خطوة اصلاحية لا بد منها. تزامنا، كنا نعمل بناء على طلب من رئيس الجمهورية العماد اميل لحود لوضع مشروع وسيط الجمهورية موضع التنفيذ، باعتباره من ابرز مشاريع الاصلاح الكبير ويديره رجل مستقل ومستقيم كالوزير الراحل فؤاد بطرس الذي كان سيعين لو انتهينا منه قبل وفاته. لذلك سعينا الى تأسيسه بكامل المواصفات القانونية ليكون المرجع المستقل والموثوق به للنظر في شكاوى المواطنين وملاحظتها وفض الخلافات متى وجدت قبل ان يرفع بالنتيجة الى مجلس الوزراء لبتته. كما يضع الوسيط تقريرا سنويا في تصرف رئيس الجمهورية ورئيسي مجلس النواب والحكومة وينشر في الجريدة الرسمية.

■ على اي اساس قام مشروع وسيط الجمهورية ولماذا لم ير النور؟

□ بين فكر موريس الجميل واصراره على اهمية احياء وزارة التصميم واصرار الرئيس اميل لحود على انشاء وسيط الجمهورية، التقت الهواجس والافكار لتسهيل امور الناس. ورغم اعتقاد البعض ان وزارة التصميم انتهت مع انتهاء الاتحاد السوفياتي، قدمت مشروع الوسيط الى

الرئيس الراحل رفيق الحريري الذي لم يرفعه الى مجلس الوزراء قبل استقالة الحكومة في نيسان من العام 2003، فبقي في ادراج الامانة العامة الى ان احياء الرئيس فؤاد السنيورة بعد تعديلات طفيفة في الشكل لم تمس المضمون.

■ ما الذي توصي به على مستوى آلية التعيينات في القطاع العام قياسا بالتجارب السابقة؟  
□ لنعترف في البداية انه قد تكون هناك فوارق بين كل ما هو نظري وما هو عملي. لكن التجارب السابقة قادتنا الى ضرورة اعتماد نهج جديد في الادارة. اهم ما يمكن الاخذ به الفصل النهائي بين التعيينات والوضع السياسي، فتخضع التعيينات للاختبارات يتنافس فيها اصحاب الكفاية في اشراف رؤساء هيئات الرقابة وفق التصنيف الوظيفي الدقيق لكل موقع وتحديد الكفايات التي يحتاجها شاغله، وهو امر يحتاج الى الكثير من الشجاعة لدى الوزراء ومجلس الوزراء. قدرات اللبنانيين كبيرة وهائلة ويستحق اصحابها ان يكونوا في المواقع الادارية الاولى في اشراف ما يسمى المجلس الاعلى للادارة الذي تصب لديه طلبات التوظيف وحاجات الادارة الى اي اختصاص وموقع. لكي يكون هذا المجلس شبيها بمجلس القضاء الاعلى،



بناء الدولة لا يتم  
من دون تصميم كونه  
من اساسات بنائها

فنيش: آلية التعيينات  
تلغي المحميات

■ تسلمت وزارة الدولة لشؤون التنمية الادارية في حكومتين اقرت في الثانية آلية للتعيينات الادارية، فما الذي رافق ولادتها؟

□ الموضوع بالنسبة الى لم يرتبط بتسليم مهمات وزارة التنمية الادارية لأن تاريخ معرفتي بملف التعيينات في العمل الحكومي قديمة، وكنت اواكب الانتقادات لآليتها. فهي لم تعتمد معايير الكفاية يوما وكانت تدار بالمحاصصة السياسية والتوازنات الطائفية والمذهبية. حين كنت عضوا في لجنة المال النيابية كنت ارصد مواقف النواب، فوجدت ان من بينهم اصلاحيين ومتضررين من اي اصلاح والمتواطىء والشريك - الصامت.

وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية الاسبق كريم بقرادوني.



شرط استعادة استقلاليتها للوصول الى بناء القضاء المستقل ليدير الجسم القضائي نفسه بنفسه بعيدا من المؤثرات السياسية. ليس صحيحا القول ان التوزيع الطائفي نعمة. عند اختيار الاوائل من بين كل مذهب او طائفة نعمة تأتي باصحاب الكفاية بدل الاعتماد على المحاصصة الطائفية والسياسية.

المناقشات مع الحكومات منذ التسعينات لم تؤد الى بناء ادارة سليمة لتكون عصب الدولة الكفية والشفافة، والتي توفر حقوق الموظف ونزاهته ووقف الهدر ومكافحة الفساد. في تلك الاثناء طرحت افكار حالت دون اختيار الافضل لانها لم تعتمد المنافسة بين ابناء الطائفة الواحدة فنتجاوز تاليا الولاءات السياسية والحزبية المتحكمة. فاذا اردنا ادارة تقوم من دون ان تخضع لهذه الحسابات ومن دون تحولها محمية لهذا الشخص او لذاك المذهب، علينا ان نفكر بطريقة مختلفة مع التزام مقتضيات الدستور وطبيعة التوازنات اللبنانية. رغم ذلك، المطلوب، وابلغت الجميع بانها تنظم ولا ◀

# تعلن المديرية العامة للأمن العام تصميمها المثابرة حتى النهاية.



وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية السابق محمد فنيش.

◀ تلغي التوازنات الطائفية ولا صلاحيات الوزير، بل تساعده على اختيار الافضل من كل طائفة واعطاء الفرصة للكفايات في مواقع الفئة الاولى القيادية. فاذا وجد من بين موظفي الفئة الثانية من يمتلكها، له الافضية لتمرسه بشؤونها وخصوصا من امضى اكثر من عشر سنوات فيها، فهو يستحق الترقية ما لم يحو سجله الشخصي ما يمس سلوكه. وان لم يتوافر ذلك فليكن من خارجها، لأن القانون يسمح بالتعيين من خارج الملاك بما لا يتجاوز ثلث المواقع.

■ كيف نفذت هذه الآلية وما الذي قالت به تفصيلا وهل التزمتها الحكومات؟  
□ قالت الآلية باجراء الامتحانات للمتقدمين الى المراكز القيادية لاختيار اصحاب الكفاية الاوائل. فوجئت بما لدينا من ثروات بشرية في لبنان والخارج بعدما استقطبتهم الامتحانات. تجربة التعيينات في هيئة ادارة النفط كشفت وجود ما يزيد على الالف من اصحاب الكفاية والخبرة يعملون في مؤسسات عالمية، والقت سيرهم الذاتية الضوء على ثروة بشرية فقدناها واستفادت منها دول اخرى.

■ ما الذي قالت به الآلية والمراحل الادارية والمؤهلات الشخصية التي حددتها؟  
□ اعتمدت اختيار الافضل في كل موقع وبين طائفته. نشأت المنافسة بين ابنائها الا في الحالات التي جرت عملية تبادل بين طائفتين، كما حصل في بعض التعيينات. ولكي تكون الافضية للمتخصصين ويتم تجاوز المحاصصة، كان التوصيف الوظيفي للمرشحين يحسم الجدل في اشراف لجنة من الوزارة المختصة ومجلس الخدمة المدنية ووزارة التنمية، فيما حجت اسماء المتنافسين لتجري المفاضلة بين ارقام وحددت النقاط لكل معيار وشرط مطلوب للتمييز بين اصحاب الكفاية والخبرة قبل الكشف عن الاسماء. لم اتدخل يوما في اثناء وجودي في الوزارة، وكنت اكلف من يمثلني بحسب الاختصاص. لم تنته الآلية عند هذه المحطة، ففي نهايتها كانت المقابلات الشخصية والامتحان الشفهي امام اعضاء اللجنة الثلاثية للمفاضلة بين المتبارين ولإبراز القدرات القيادية والثقافية الشخصية الاضافية التي تسمح

■ لكن ثمة وزراء يعتقدون بوجود اعتداء على صلاحياتهم فكيف تواجههم؟  
□ بالعكس، حررت الآلية الوزراء من ضغوط بيئاتهم الحزبية او الطائفية ووفرت الكثير مما كان يحصل ويقال. لم تحرمه صلاحياته بل ساعدته على اختيار اصحاب الكفاية من بين مجموعة منتقاة. لذلك اصررنا كحزب على اعتمادها في البيانات الوزارية للحكومات المتعاقبة كونها تحسن موقع الوزير وتعزز الادارة بالشخص الافضل. ما اتمناه ان تعود الحكومة الى تبنيها بعد بت تعديلات جديدة تحولها قانونا يسعى الى مكافحة الفساد، وان نشرع ما يلغي الحصانات ويقفل المحميات ويقود الى قضاء مستقل وارادة سياسية للتنفيذ. نحن لدينا فائض في التشريع، والمطلوب تطبيق القوانين لارضاء الرأي العام المرآب.

■ لماذا انحصرت الآلية بالادارات غير المتخصصة دون غيرها؟  
□ اقتصر القانون على مقارنة المواقع الادارية من خارج الاسلاك التي لها آلياتها في التعيينات والمناقلات والترقيات، كما في السلطة القضائية والاجهزة العسكرية والامنية والسلك الدبلوماسي، وهي تتلاقى وروحية القانون الذي نصبو اليه.

## الادارة السليمة توفر نزاهة الموظف وتكافح الفساد

للمتباري بادارة هذا القطاع، والتي لا تعكسها الشهادات لوحدها، وقد بدلت كثيرا في النتائج. في النهاية كان علينا ان نسلم الوزير المختص ثلاثة اسماء متفوقة لكل مركز عند رفع اقتراحه امام مجلس الوزراء.

■ طالما قدمت الكفاية على المحاصصة فلماذا نرى محاولات التفتل منها؟  
□ من الطبيعي ان يبقى النقاش في التعيينات قائما على خلفيات سياسية ودستورية. عند اقرار الآلية وسقوط التجربة الاولى قبلها، قلنا انها لم تقيد صلاحيات الوزير لا بل جعلته متمكنا من ملفه قبل طلب موافقة مجلس الوزراء اذا قدم صاحب الكفاية الى اي مركز. كما افادت الآلية بافضلية تعيين ابناء المؤسسات فيها، واقرت آلية للترقية الى وظائف الفئة الاولى بضوابط ونظام تقييمي شامل لكل فرد.



المديرية العامة  
للأمن العام