حين يصبح الإصلاح الإداري بوّابة إلى إنقاذ الاقتصاد
مكّي: الإدارة الحديثة مدخل إلى استعادة ثقة المستثمر

في زمن تتقاذفه الازمات وتتراجع فيه ثقة المواطن بدولته الى ادنى مستوياتها، تبدو الحاجة الى مشروع وطني يعيد الى الادارة العامة دورها الطبيعي اكثر الحاحا من اي وقت مضى. فهي ليست مجرد جهاز بيروقراطي لإنجاز المعاملات، بل المرآة التي تعكس صورة الدولة في اعين مواطنيها والمستثمرين على السواء

وزير التنمية الادارية فادي مكي.

حين تكون الادارة متعثرة، بطيئة ومثقلة بالتعقيدات، فإنها تتحول الى عبء على الاقتصاد، وعائق امام اي اصلاح او نمو. اما حين تتجدد وتبنى على اسس من الكفاية والشفافية والحوكمة، تصبح قاطرة تنقل البلاد نحو مستقبل اكثر استقرارا وازدهارا. من هنا، يطرح الاصلاح الاداري بوصفه حجر الزاوية، لا مجرد تفصيل تقني او تنظيمي. فهو البداية الحقيقية لأي عملية انقاذ اقتصادي، والشرط الاولي لإرساء مناخ جاذب للاستثمار، ولمحاربة الفساد الذي نخر في جسد الدولة. والتحول الرقمي، بما يحمله من وعود بتبسيط المعاملات وتقصير دورة القرار وتخفيف الكلفة، لا يعد ترفا بل ضرورة ملحة، اذ يفتح الباب امام علاقة جديدة بين المواطن والادارة، قائمة على السرعة والشفافية والثقة.
هذه الرؤية التي تنطلق من قناعة بأن التغيير ممكن مهما تعاظمت التحديات، يعبر عنها وزير التنمية الادارية فادي مكي في حديثه الى "الامن العام".

■ ما هو التصور الاستراتيجي الذي تنطلق منه وزارتكم في الربط بين اصلاح الادارة العامة وتحفيز النمو الاقتصادي في لبنان؟
□ يرتكز التصور الاستراتيجي الذي نقوده في وزارة التنمية الادارية على ثلاث ركائز مترابطة تشكل العمود الفقري لعملنا: الاصلاح الاداري، التحول الرقمي، ومكافحة الفساد. الإصلاح الاداري هو المدخل لتحديث البنى التنظيمية وتحسين فعالية الادارة العامة، فيما يشكل التحول الرقمي

> **الاصلاح الاداري والتحول الرقمي ثلاثية مستقبل الادارة**

الاداة العملية التي تترجم هذا الاصلاح عبر تبسيط المعاملات وتسريع الاجراءات وخدمة المواطن مباشرة. اما مكافحة الفساد فهي الوسيلة لضمان الشفافية والمساءلة، بما يعزز الثقة بالمؤسسات العامة ويحفز بيئة الاعمال والاستثمار. هدفنا من خلال هذا التصور ان نسهل معاملات المواطن، نعزز الثقة بين المواطن والدولة، ونحفز النمو الاقتصادي عبر ادارة عامة اكثر كفاية واستجابة.

■ الى اي مدى تعتبرون ان ضعف الاداء الاداري والبيروقراطية يشكلان عائقا مباشرا امام بيئة الاستثمار، وماذا فعلت الوزارة لمعالجة ذلك؟
□ لا شك ان ضعف الاداء الاداري والبيروقراطية يشكلان عائقا مباشرا امام الاستثمار في لبنان، اذ يؤديان الى بطء انجاز المعاملات وتعقيد الاجراءات وضعف الشفافية، مما ينعكس سلبا على ثقة المستثمرين المحليين والاجانب. من هذا المنطلق، وضعت الوزارة هذا الملف في صلب اولوياتها، عبر مسارين متوازيين:
• المسار الاستراتيجي: اطلاق العمل على المخطط التوجيهي لإعادة هيكلة القطاع العام، في ظل غياب خطة شاملة منذ عهد الرئيس فؤاد شهاب.
• المسار العملي: تطبيق اصلاحات ملموسة من بينها اعتماد آلية التعيينات الادارية التي اقرها مجلس الوزراء في 2025/5/29، والتي تهدف الى تعيين كفايات في وظائف الفئة الاولى.
كذلك نعمل على الخطوات الآيلة الى اعتماد الهوية الرقمية (Unique ID)، والتوقيع الالكتروني كمدخل اساسي للتحول الرقمي، وعلى تحويل بعض الخدمات العامة الى خدمات الكترونية تجريبية تمنح المواطن والمستثمر الثقة بأن الانجاز بدأ فعليا. بهذه المقاربة المزدوجة - بين اعادة الهيكلة العميقة وتنفيذ الاصلاحات العملية - نهدف الى تقليص البيروقراطية وخلق بيئة مؤسسية أكثر شفافية وجاذبة للاستثمار.

■ ما هي الخطوات التي اتخذتها الوزارة لتبسيط المعاملات الادارية وتقصير دورة القرار، وهل يمكننا قياس نتائج هذه الخطوات اقتصاديا؟
□ تعتبر الوزارة ان تبسيط الاجراءات الادارية يشكل المدخل الاساسي قبل اي عملية تحول رقمي. لذلك، سنعمل اولا على اعادة هندسة المعاملات وتقصير دورة القرار من خلال مراجعة الخطوات غير الضرورية وحذفها، توحيد المستندات المطلوبة، واعتماد نماذج موحدة على مستوى الادارات. هذه العملية ستسبق الرقمنة وتضمن ان اي خدمة ندخلها الى المنصات الرقمية تكون أكثر بساطة وفعالية. بالتأكيد يمكن قياس نتائج تبسيط الاجراءات اقتصاديا، فعندما نقلص ◄

تعافي الاقتصاد الكلّي بين الأمل والهشاشة

منذ سنوات والاقتصاد اللبناني يعيش بين مطرقة الانهيار وسندان محاولات الانقاذ. مشهد متداخل من التحديات البنيوية والاصلاحات الموعودة، جعل من التعافي الاقتصادي مسارا محفوفا بالمخاطر والرهانات. لكن، وسط هذه الظلمة، تلوح اشارات اولية على عودة النمو، وان كانت خجولة، تستدعي تأملا عميقا في طبيعتها ومداها، وامكان تحولها الى مسار مستدام. وفق تقارير البنك الدولي، يتوقع ان يسجل لبنان في العام 2025 نموا في الناتج المحلي الاجمالي بنسبة تقارب 4.7%، بعد سنوات من الانكماش العميق الذي افرغ خزائن الدولة وافقر الطبقة الوسطى واربك النظام المصرفي. هذا النمو ليس وليد طفرة انتاجية او قفزة استثمارية، بل نتيجة مزيج من الدعم الخارجي، والتحويلات المالية الضخمة التي يرسلها المغتربون، وبعض الاصلاحات الجزئية التي بدأت تظهر في قطاعات اساسية كالكهرباء والطاقة.

من ابرز ركائز هذا التعافي الموقت، تحويلات المغتربين اللبنانيين التي تواصل التدفق بمليارات الدولارات سنويا، لتصبح مثابة شريان حياة للاقتصاد المحلي. هذه الاموال لا تقتصر على دعم الاسر فقط، بل تؤمن سيولة نقدية بالدولار للاسواق، وتساعد على ضبط نسبي لسعر الصرف. وفق تقرير حديث، باتت تحويلات المغتربين تشكل أحد اعمدة الاقتصاد وسط شح مصادر التمويل الرسمية. لكن هذا الاعتماد المفرط على الخارج يعكس هشاشة البنية الداخلية، اكثر مما يعكس متانة اقتصادية ذاتية.

خطوة لافتة قام بها مصرف لبنان المركزي في تموز 2025، حين منع التعامل مع مؤسسات مالية غير خاضعة للرقابة الرسمية مثل "القرض الحسن"، في محاولة لإرساء قواعد الشفافية واعادة هيكلة القطاع المالي المتهالك. هذا القرار جزء من حزمة اصلاحات يسعى لبنان الى تقديمها للمجتمع الدولي وصندوق النقد، في سبيل استعادة الثقة المفقودة وجذب التمويل الخارجي.

على صعيد البنى التحتية، حصل لبنان على قرض بقيمة 250 مليون دولار من البنك الدولي مخصص لاصلاح قطاع الكهرباء والاستثمار في الطاقة الشمسية، مما يؤمن وفرا متوقعا بنحو 40 مليون دولار سنويا من كلفة الاستيراد. هذه الخطوة، وان بدت متواضعة، الا انها تحمل رمزية مهمة: الاقتصاد لا يتعافى بلا كهرباء، ولا يستعيد الثقة بلا خدمات عامة فاعلة.

لكن، هل تكفي هذه المؤشرات لإعلان ولادة جديدة للاقتصاد اللبناني؟

الاجابة لا تزال سلبية. فالنمو المتوقع هش يعتمد على عوامل خارجية أكثر مما يعتمد على اصلاحات جذرية داخلية. الدين العام لا يزال يثقل كاهل الدولة، والقطاع المصرفي لم يخرج بعد من حالة الشلل، فيما الثقة الشعبية بالنظام المالي مفقودة الى حد بعيد. التصنيف الائتماني، الذي رفعته وكالة S&P الى درجة "CCC" مع نظرة مستقرة، يبقى ضعيفا جدا في المقاييس العالمية، مما يحد من قدرة لبنان على جذب الإستثمارات .

ان الحديث عن تعافي الاقتصاد الكلي في لبنان اشبه بقراءة في كتاب مفتوح على احتمالات متناقضة. نعم، ثمة نمو ايجابي يلوح في الافق، وثمة مشاريع اصلاحية بدأت تخرج من دائرة الوعود. لكن الاقتصاد اللبناني لا يزال في منطقة الخطر، متوقفا عند مفترق طرق: اما ان تتحول هذه الاشارات الى مسار اصلاحي طويل النفس، يرمم البنية ويعيد الثقة، واما ان يبقى التعافي مجرد ومضة عابرة، تتبدد امام اول ازمة سياسية او مالية.

عصام شلهوب

◄ عدد المستندات المطلوبة ونقصر دورة القرار، فاننا نخفض كلفة انجاز المعاملة على الدولة من جهة، وعلى المواطن او صاحب العمل من جهة اخرى. هذه الكلفة لا تقاس فقط بالمصاريف المباشرة مثل الطباعة والنقل، بل ايضا الوقت الضائع في الانتظار وتعطيل الاعمال. تجارب دول عدة اثبتت ان كل يوم يتم توفيره في دورة المعاملة الإدارية، ينعكس بشكل ايجابي على الاقتصاد، سواء عبر تسريع استثمارات او عبر تخفيف كلفة الامتثال على المواطنين والشركات.

■ كيف تساهم مشاريع التحول الرقمي التي تشرف عليها الوزارة في خفض كلفة الخدمات العامة ورفع كفاية الانفاق العام؟ وهل من تقديرات مالية لذلك؟

□ التحول الرقمي الذي نقوده يحقق وفرا كبيرا للدولة من خلال:

• ضبط الدعم والتحويلات النقدية المباشرة للمستفيدين من برامج المساعدات الاجتماعية بحيث تصل الى المستحقين فقط. هذا الامر يقلل بشكل كبير من ظاهرة "المستفيدين الوهميين" او تكرار الاستفادة.

• الضرائب الفوترة الالكترونية والاقرارات الرقمية ترفع التحصيل الضريبي وتغلق فجوات الامتثال.

• الخدمات اليومية: التوقيع والمراسلات الرقمية تختصر الطباعة والنقل وتوفر الملايين سنويا.

ان التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل اداة استراتيجية لضبط المال العام وتوجيهه بكفاية نحو الاولويات.

اما بالنسبة الى التقديرات المالية، فمن المبكر تحديد ارقام دقيقة للتوفير، لكن التجارب الدولية تشير الى ان كلفة المعاملة الكترونيا قد تنخفض بما يتراوح بين 50% و80% مقارنة بالطرق التقليدية.

■ هل لدى وزارتكم مؤشرات محددة لقياس الاثر الاقتصادي لإصلاح الادارة، خصوصا لجهة تحسين موقع لبنان في مؤشرات الحوكمة والشفافية وسهولة ممارسة الاعمال؟

□ حتى الآن لم نعتمد بعد آلية محددة لاحتساب الاثر الاقتصادي المباشر لإصلاح الادارة، غير ان المؤشرات الدولية والتجارب المقارنة تؤكد ان اي تقدم في مجالات التحول الرقمي، تعزيز الحوكمة، ومكافحة الفساد، ينعكس تلقائيا على تحسين موقع لبنان في مؤشرات الشفافية وسهولة ممارسة الاعمال، بما يعزز التنافسية ويزيد من جاذبية بيئة الاستثمار. تتضمن الاستراتيجيا الوطنية لمكافحة الفساد 2020-2025 اطارا متكاملا للمتابعة والتقييم، يقوم على تحديد المخرجات والنتائج ومجالات العمل بشكل واضح، مع رصد دوري للتقدم واصدار تقارير سنوية. هذا الإطار لا يقتصر على قياس التقدم محليا، بل يوفر ايضا بيانات دقيقة وموثوق بها تغذي المؤشرات العالمية مثل مؤشرات الحوكمة ومؤشر مدركات الفساد، مما يتيح تقييما موضوعيا لأثر الاصلاحات على صورة لبنان، اقتصاديا وماليا.

■ في ظل التحديات المالية، كيف تقيمون قدرة الادارة اللبنانية على مواكبة متطلبات الاصلاح الاقتصادي المنصوص عليها في برامج التمويل الدولية؟

□ نعتمد في وزارة التنمية الادارية على ثلاثة مصادر رئيسية للتمويل. اولها التطوع والدعم المجاني، حيث نستقطب متطوعين ومتدربين من الجامعات، مما ساعدنا في تعزيز قدراتنا البشرية من دون تكاليف اضافية. اما المصدر الثاني فهو المنح الدولية، اذ نحصل على دعم من جهات مانحة مثل الاتحاد الاوروبي وبرنامج الامم المتحدة الانمائي، مما مكننا من تمويل مشاريع محددة وذات اولوية. اما المصدر الثالث فهو القروض الاستثمارية الميسرة، التي نعتمد عليها لتمويل مشاريع التحول الرقمي، منها القرض الممول من الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية منذ 2006 لمشروع التطوير الإداري، اضافة الى القرض المزمع الحصول عليه من البنك الدولي. نعمل في الوقت نفسه على اعادة هيكلة الوزارة، الامر الذي سيعزز من قدرتها على جذب المزيد من الدعم الدولي.

■ هل لديكم خطة متكاملة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مستوى الادارة العامة، بما يخدم التنمية الاقتصادية؟

□ نحن في الوزارة وضعنا خطة واضحة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لأننا نؤمن ان الاصلاح الاداري والتنمية الاقتصادية لا يمكن ان يتحققا من دون اشراك كل المكونات الفاعلة في المجتمع. لهذا الغرض، قمنا بتنظيم حلقات تشاورية جمعت ممثلين عن القطاع الخاص، المجتمع المدني، الجامعات، وحتى الطاقات اللبنانية في الاغتراب، بهدف تطوير خطة عمل مشتركة تعكس الاولويات الوطنية. كما عقدنا لقاء عبر تقنية "زووم" مع مؤسسة Life Lebanon لبحث مساهمة المغتربين في مسار التحول الرقمي، خصوصا في مجالات الذكاء الاصطناعي، الابتكار، والامن السيبراني. هذه المبادرات ليست مجرد حوارات، بل خطوة عملية نحو بناء شراكات مستدامة تتيح للإدارة العامة الاستفادة من خبرات وقدرات القطاع الخاص والمغتربين معا، بما يدعم التحول الرقمي ويساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في لبنان.

■ ما هو التنسيق القائم اليوم بين وزارتكم وسائر الوزارات ذات الصلة بالقطاعات الانتاجية، كوزارة الاقتصاد، الصناعة، والمال؟

□ الوزارة لا تعمل في معزل عن باقي الوزارات والمؤسسات، بل تنسق بشكل دائم مع جميع الجهات المعنية، وخصوصا الوزارات الانتاجية وفي طليعتها وزارة المال، نظرا الى دورها المحوري في عملية التحول الرقمي. نحن نعتبر ان نجاح اي خطة نضعها يتوقف على التعاون والتكامل مع مختلف الوزارات والهيئات ذات العلاقة، لأن الاصلاح الاداري والتحول الرقمي ليسا مسؤولية وزارة واحدة، بل يشكلان مشروعا وطنيا شاملا يحتاج الى رؤية مشتركة وتضافر الجهود.

■ الى اي حد تعتقدون ان تحديث الادارة العامة يمكن ان يكون مدخلا لتعزيز الثقة بين الدولة والمواطن من جهة، وبين الدولة والمستثمرين من جهة ثانية؟

□ اعتقد ان تحديث الادارة العامة ليس مجرد عملية تقنية او تنظيمية، بل هو في جوهره مدخل اساسي لإعادة بناء جسور الثقة بين الدولة والمواطن من جهة، وبين الدولة والمستثمرين من جهة ثانية. فنحن في الوزارة نعمل على تحقيق اهداف واضحة تقوم على جعل الادارة أكثر شفافية، اكثر كفاية، واكثر فاعلية في خدمة الناس. هذا النهج ضروري لإقناع المواطن بأن الدولة تعمل لمصلحته، وتدير المال العام بجدية ومسؤولية. الاهم من ذلك، ان اعادة توطيد هذه الثقة يفتح الباب امام بيئة استثمارية اكثر استقرارا وجاذبية، حيث يدرك المستثمرون ان هناك مؤسسات قادرة على العمل بفعالية، وفق قواعد واضحة وشفافة. هذا بدوره يعزز العلاقة بين الدولة والمواطن والقطاع الخاص، ويخلق حلقة ايجابية من التعاون والتنمية.

■ ما هي العوائق الاساسية التي تحول دون تسريع تنفيذ الاصلاح الاداري في لبنان؟ وهل انتم قادرون على تجاوز هذه العوائق ضمن الصلاحيات المتاحة؟

□ لا شك في ان الاصلاح الاداري في لبنان يواجه مجموعة من العوائق البنيوية.

عوائق الاصلاح: نقص الكفايات والفراغ التشريعي

اولها ضعف القدرات البشرية والمادية داخل الادارة العامة، في ظل غياب التوظيف منذ سنوات طويلة، مما افقد الدولة فرصة ضخ دم جديد من الكفاءات الشابة. الى ذلك، فان الرواتب المعمول بها في القطاع العام لم تعد قادرة على جذب اصحاب الاختصاص والخبرة، مما يفاقم مشكلة النزف البشري نحو الخارج او الى القطاع الخاص. الى جانب ذلك، هناك العديد من القوانين الاصلاحية التي اقرت في مجلس النواب، لكنها لا تزال عالقة في انتظار صدور المراسيم التطبيقية. كما ان غياب البنى التحتية التشريعية والتقنية الاساسية، مثل التوقيع الالكتروني والهوية الرقمية الموحدة، يعرقل اي محاولة جدية للانتقال الى ادارة رقمية متكاملة. مع ذلك، فاننا لا نتعامل في الوزارة مع هذه العوائق كأسباب للتراجع، بل كدافع لتكريس نهج مبتكر لتعبئة الموارد وبناء القدرات من جديد. لذلك نعمل على تطوير شراكات مع مؤسسات دولية مانحة، ونبحث عن حلول سريعة تعزز الثقة وتسرع الانجاز ضمن الصلاحيات المتاحة لنا.

■ هل يمكنكم تقديم امثلة عملية وملموسة من مشاريع نفذتها الوزارة وحققت اثرا اقتصاديا مباشرا او غير مباشر على المواطنين او المؤسسات؟

□ من ابرز المشاريع التي نفذتها الوزارة حتى الان وكان لها اثر مباشر وغير مباشر على المواطنين والمؤسسات، هو وضع الية شفافة للتعيينات في المراكز العليا في الدولة. عمليا، شكلت هذه الالية خطوة اصلاحية جوهرية لأنها سمحت بخلق بيئة اكثر تنافسية وعدالة في شغل الوظائف العامة، مما اعطى اشارة ايجابية للمواطن وللقطاع الخاص على حد سواء بأن الدولة جادة في اعتماد معايير حديثة للادارة الرشيدة.

ع. ش