

الملف

جورج شاهين

التنمية الإدارية... دورها وفاعليتها في التطوير
دميانوس قطار: نسعى إلى ما يحاكي التحول الرقمي

منذ ان انشئ مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية قبل 26 عاما، كلف مواكبة التطورات التي تخدم الادارة. تحول الاداة الاولى للحكومة للافادة من التقنيات الحديثة، وتبسيط اجراءات العمل، وتدريب الموظفين، وتوفير الجودة، وتنفيذ مشاريع التنمية. فبادر الى طرح قوانين واستراتيجيات في اتجاه التحول الرقمي، وتقريب المواطن من دولته وخدمته باقصر الطرق وباقل كلفة

التي وضعناها لتأمين افضل الظروف للعبور من المراحل النظرية الى المراحل التطبيقية، بعد الدمج بين المعلومة والالية والقرار، اي ما يعرف بالذكاء الاصطناعي.

■ في العودة الى الموجة الخامسة، ما الذي كانت تهدف اليه؟

□ الموجة الخامسة تأثرت الى حد بعيد بما نعيشه اليوم من مظاهر الازمة المالية وتداعيات انفجار المرفأ والكورونا. ففي وجود موازنة غير قادرة على تلبية حاجات الادارة والقيام باسسط ما هو مطلوب، زاداها صعوبة تأمين التمويل الخارجي من الدول المؤسسات المانحة، وان وجد فهو نادر. كانت الوزارة اطلقت مشاريع في اكثر من مجال، منها على سبيل المثال، مكننة الضمان الاجتماعي والمحاكم في وزارتي العدل والاقتصاد بكل اقسامها، حيث انجزنا عملا متقدما في وزارة الاقتصاد وفر حماية مستنداتها ومعاملات المواطنين عند الاعتداء الذي استهدفها قبل فترة. في المطلق، لدينا اكثر من 60 مشروعا وضعت على لائحة التنفيذ قبل ان يحصل ما حصل. تجدر الاشارة الى ان تطوير مشروع دولتي لم يكتمل بعد، وهو ما حال دون اهدافه لجهة انجاز المعاملة الالكترونية للمواطن عبر البوابة الموحدة في اطار التبادل البيني وفق الية متكاملة ومترابطة بالدفع الالكتروني، لتتحول الى مرجعية للمواطن الذين سيحصل على الرقم الوطني الموحد، توفر له خدمة متكاملة

وبين الوزارات والمؤسسات العامة عبر مجموعة من المبادرات. الموجة الثالثة شددت على اهمية التخطيط الذي يبني قياسا بالمعطيات والتحول الحاصلة في العالم، لنواكب ما بلغته التكنولوجيا من تقدم، من طريق الاندماج بين التكنولوجيا التي وفرت الكثير من الاليات للدمج بين المعلومة والالية والقرار بما يعرف بالذكاء الاصطناعي. اما الموجة الرابعة التي عبرناها اليوم، فهي تقود الى الاستشارة الوطنية الكاملة استنادا الى الامكانيات والمعطيات المتوافرة لمواجهة ما طرأ من عقبات، مع دخولنا مرحلة التحول الكبير في الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد الرقمي، ومساهمة الدولة في ما يعرف بالتحول الرقمي في ضوء الاستراتيجيات المعتمدة. لا يمكننا ان نتجاهل انه كان لكل موجة من هذه المراحل الاربعة، استراتيجيتها وظروفها وامكاناتها. ولما كانت الاولى منها صعبة، كانت تحاكي عقل الموظف وذهنه التقليدية. جاءت الموجة الثانية اقل صعوبة قياسا بتجاوب الادارة مع ما هو جديد وتوفير الامكانيات اللازمة. فعند الحرص على حماية سرية المعلومات ومركزية الشبكة، برزت مشكلة اساسية لجهة الاستمرار في توفير الخدمات التي يطالب بها المواطن بشفافية ودينامية. طيلة هذه الفترة التي عبرت فيها الوزارة الموجات الاربعة، كانت تواكبها بكامل كوادرها، فالهدف كان بلوغ اكثر المراحل تقدما لتحديث الادارة عبر المعلومية ومبادرات اعادة الهيكلة. على هذه الخلفيات، تطورت الاستراتيجيات

منذ استقالته من الحكومة في 9 آب 2020، ما زال الوزير دميانوس قطار يوزع نشاطه بين وزارتي البيئة ومكتب وزير الدولة للتنمية الادارية، ويقوم بتصريف الاعمال. وما يؤدي الى هذه الملاحظة انه محتجب عن الاعلام قبل ان يتحدث الى "الامن العام" عن شؤون الادارة العامة وشجونها. عدم الظهور الاعلامي لا يعني التوقف عن العمل، فهو حاضر ويشترك في المؤتمرات المحلية والدولية.

■ منذ تسلمك وزارة التنمية ما هي الاستراتيجية المعتمدة؟ تحديدا تلك التي تقود الى التحول الرقمي؟

□ الحديث عن التحول الرقمي يقودنا الى القول اننا نعيش اليوم المراحل الاخيرة من الموجة الرابعة، وفيما كنا نستعد للموجة الخامسة حصل ما لم يكن في الحسبان. جاء تفجير مرفأ بيروت في 4 آب الماضي، تزامنا مع تطور جائحة الكورونا وتفاعلات الازمة الاقتصادية والنقدية، فتجمدت الخطوات التي كنا نستعد لها. الموجة الاولى انطلقت من مبدأ اعتماد المعلوماتية في الادارة البنائية وفق دراسات وضعت لتأمين كل ما له علاقة باللوجستية المعلوماتية للارتقاء الى المستوى المطلوب وتوفير المؤهلات التي تضمنها. الموجة الثانية قضت بضرورة العمل على زيادة فعالية الادارة بهدف الوصول الى ما يسمى الادارة الرشيقة والفاعلة، واكبتها الوزارة بقرارات اصدرها مجلس الوزراء، شكلت بموجبها لجانا وفرق عمل للتنسيق في ما بينها



وزير البيئة وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية في حكومة تصريف الاعمال دميانوس قطار.

يرغب فيها. اما الشق الثاني المعتمد في مكافحة الفساد، فيستند الى التحضيرات الجارية لوضع الهيكلية والنظام الداخلي والمستندات المتعلقة بالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد التي تنتظر تشكيلها قريبا. وهي مهمة لجنة فنية وادارية تعمل بفاعلية وحماسة لم تكن تتوقعهما، من اجل اتخاذ الخطوات التي تحمي كاشفي الفساد، بالتنسيق مع وزارة العدل، مع التنبه الى اهمية المواءمة بين قوانين مكافحة الفساد والقوانين الدولية. لكن وبالاسف، لم ولن يلمس المواطن اهمية ما انجز بعد، بسبب ما تركته الظروف الصعبة. مع الوقت ستظهر نتيجة التعاون القائم بين الوزارة وشركائنا الدوليين والمحليين والمجتمع المدني.

■ ما الذي نفذ حتى اليوم على مستوى اعادة هيكلة الادارة العامة؟

□ بادرت وزارة التنمية اكثر من مرة، ولعبت ادوارا رئيسية على اساس انه لا يمكن الفصل بين حداثة الدولة وكفاية مواردها البشرية. لذلك اطلقنا اكثر من برنامج يهدف الى اعادة توصيف الوظائف وتقييم الاداء، مما سيقود الى ادارة رشيقة وفاعلة وهو امر لا يتحقق من دون تبسيط الاجراءات وتدريب الموظفين وفق منهجية جديدة مع اعتماد مبدأ الثواب والعقاب. هذا الامر ترجمته الوزارة من خلال الالية التي وضعت عند اختيار موظفي الفئة الاولى والتي كنا نسعى الى تطويرها لتتحول قانونا اقره المجلس النيابي، وكاد ان يكون نافذا لو لم يصر الى الطعن به امام المجلس الدستوري بحجة معارضته للمادة 65 من الدستور. علما ان الالية التي قال بها طبقت في اكثر من وزارة، وكان بديلا من اعتماد الاستنساخية والزبائنية المعتمدة في كثير من الاحيان. ما اطمح اليه ان نعود الى احياء هذا القانون من جديد. هنا لا يسعني سوى الاشادة بما حققه برنامج مؤشرات الاداء التنظيمية

سعينا مستمر للوصول الى ما يسمى الادارة الرشيقة والفاعلة

وقد اقرت في ايار 2020. ابرز ما هدفت اليه فلسفة هذه الاستراتيجية الوطنية، انها استندت الى مبدأ الشفافية وما قال به قانون الحق في الوصول الى المعلومات الذي يعتبر احدي الخطوات المعتمدة دوليا في اتجاه الحكومة المفتوحة واحد ركائزها الاساسية. هذه المهمة انجزها فريق العمل الفني والوزاري، بالتعاون مع برنامج الامم المتحدة والمنظمة الاوروبية للتعاون والتنمية الاقتصادية. يمكنني القول انه القانون الوحيد الذي يحظى بخطة عمل، وسيدعم اولى خطواتها الدليل الذي سيعتمد في تدريب موظفي الادارة ليعطي كل مواطن حقه في الوصول الى المعلومات التي

وننتظر ما يسمح بانعاشه. لدينا ايضا مشروع تبسيط الاجراءات الادارية من اجل الشبك بين التحول الرقمي وهيكلية الادارة والمكننة، كما جرى في بعض الوزارات، منها السياحة والزراعة. ننتظر ايضا ما يحيي مشروع البوابة الموحدة.

■ ما الذي تحقق على مستوى مكافحة الفساد؟

□ لدينا في وزارة التنمية مقاربة لمواجهة الفساد بطريقة غير تقليدية وهي تبعد من منطق القوة. فالفساد ليس حالة ظرفية، ونحتاج لمواجهة الى استراتيجية متكاملة وضعتها اللجنة الفنية التي يرأسها وزير التنمية، وتضم ممثلين عن مختلف الوزارات والمؤسسات المعنية، وهي تعمل منذ العام 2011 الى ان توصلنا الى ما سميناه الاستراتيجية الوطنية 2020 - 2025. وهي خلاصة عمل جماعي اشركنا فيه ممثلين عن مختلف الاحزاب والقوى اللبنانية والمجتمع المدني وجمعيات متخصصة بمكافحة الفساد، بدعم من برنامج الامم المتحدة الامثائي،

76 عاماً

تصميم . إنجاز . مثابرة



اطمح الى احياء الية اختيار موظفي الفئة الاولى وقرار القانون الضامن لها.

المجتمع المدني. ابرزها ما نفذ من ضمن برنامج افكار الذي يقوم بدور اساسي للتنسيق بين الدول والمؤسسات المانحة والمجتمع المدني، وتجلت انجازاته في قطاعات ومجالات عدة بغية تطوير قدرات المجتمع المدني وتحسين بيئة الاعمال.

■ اخيراً، ما الذي يتمناه وزير التنمية الادارية في ظل الازمة التي تعصف بلبنان وضعف الامكانيات؟
□ ما اتمناه ان يتوسع دور وزارة التنمية الادارية لتلعب دوراً مركزياً في الدولة على مستوى التحول الرقمي الذي نسعى اليه. فالخبرات المتراكمة تشجع على الافادة منها واستثمارها في مختلف الادارات والمؤسسات العامة شرط ان تعمل وفق مبدأ الشفافية وحسن الاداء والمعلومات. وهو امر يتجاوز ما يطالبنا به المجتمع الدولي والدول المانحة، فلا ننسى انه من ابرز امنيات المواطن اللبناني.

تداعيات الازمة المالية وانفجار المرفأ والكورونا اعاقت حاجات الادارة

النفايات الصلبة في مناطق خارج بيروت وجبل لبنان بتمويل من الاتحاد الاوروبي وتابعناه بشكل جدي مع اتحادات البلديات حيث وجدت، ومع البلديات من اجل تطوير قدراتها البشرية والادارية. لا انكر انه ملف صعب ومعقد في ظل الظروف المالية التي رفعت العوائق المادية والادارية التي تحول دون تحقيقه. كما اطلقت وزارة التنمية مجموعة اخرى من المبادرات والمشاريع التي تتجاوز الملفات الادارية وصولاً الى تعزيز الشراكة والتعاون مع

والقطاعية الذي نطبقه بالتعاون مع التفتيش المركزي والذي استفادت منه 12 وزارة وادارة عامة. فهو انتهى الى وضع الاف المؤشرات الشفافة والعلمية لحسن الاداء، ونشرت في سلسلة تقارير رفعت الى هيئة التفتيش المركزي. اخيراً، اطلقنا مبادرة جديدة تهدف الى مواجهة التحديات المستقبلية للادارة اللبنانية وكيفية اعادة هيكلتها وتحديثها، ونحن ماضون بها بالتعاون مع رئاسة الحكومة ومجلس الخدمة المدنية في اطار برنامج سيغما مع الاتحاد الاوروبي والمنظمة الاوروبية للتعاون والتنمية الاقتصادية، بمشاركة العديد من كبار الموظفين وممثلي الادارات العامة والهيئات الرقابية.

■ كان لوزارة التنمية دور مهم في ادارة ملفات عدة، منها النفايات الصلبة، ما الذي تحقق؟
□ صحيح، الى جانب الملفات الادارية تولت وزارة التنمية ملف الاشراف على