

المعهد الوطني للإدارة طموح كبير بإمكانات محدودة: لا إصلاح من دون صنّاع قرار

لا يختلف اثنان على ان الادارة الناجحة تشكل حجر الزاوية في بناء الدولة. لكن هل بقي في لبنان ادارة يمكن الركون اليها لبناء البلد؟ وفي حين تسير الدول المتحضرة على طريق التنمية الادارية، يسير لبنان بسرعة فائقة نحو اهتراء اداري شامل وصل الى حد انقطاع الورق والحبر في العديد من المؤسسات العامة

كثيرون عملوا على وضع اسس لهذه المنظومة، وفي مقدمهم المعهد الوطني للادارة الذي عمل جاهدا طوال سنوات للمساهمة في استثمار راس المال البشري ايمانا منه بأنه يشكل حجر الزاوية في اي تقدم وبان الادارة الصحيحة هي المرتكز الاول لنجاح الدول وليس القوة، وكثرة الثروات، والموقع الاستراتيجي التي تشكل عوامل مساعدة لا اكثر، يمكن ان يتم هدرها في حال كانت الادارة الحكومية والسياسية سيئة. "الامن العام" التي تفتح ملف الادارة في لبنان، التقت المدير العام للمعهد الوطني للادارة الدكتور جمال زعيم المنجد، وحاورته حول دور المعهد وعلاقته بالادارات ورؤيته لمستقبل الوضع الاداري.

■ ما الذي تغير في المعهد بعدما تحول عام 2000 من ادارة مركزية الى مؤسسة عامة مستقلة؟
□ اولاً لا بد من الترحيب بمجلة "الامن العام" في المعهد الوطني للادارة، هذه المجلة الرائدة التي تشكل انعكاساً حقيقياً لمديرية مزدهرة قدمت افضل صورة عن لبنان الرسمي في الانضباط والرقى والتقدم. بالنسبة للسؤال فان هذا التحول جعل المعهد من ادارة عامة بعدما كانت مؤسسة عامة وهدفه الرئيسي اعطاء المعهد المزيد من الاستقلالية والمرونة في ادارته، وهامشاً اوسع لادارة نفسه بنفسه ادارياً ومالياً، من خلال وجود سلطة تقريرية تتمثل بمجلس الادارة، وسلطة تنفيذية تتمثل بالمدير العام وفريق العمل الذي يعاونه، وكذلك من خلال وجود موازنة مالية خاصة به، وكل ذلك تحت اشراف مجلس الخدمة المدنية.

■ ما هي ابرز مهام المعهد، ومن هم المنتسبون اليه؟
□ تتمثل مهام المعهد الرئيسية بما بتنا نسنيه حالياً "التنمية البشرية المستدامة" التي تركز

على تنمية راس المال البشري وراس المال الفكري لدى مختلف العاملين في القطاع العام عموماً، وتحديد اعداد وتدريب موظفي الادارات العامة ومستخدمي المؤسسات العامة والعاملين في البلديات الخاضعة لصلاحيات مجلس الخدمة المدنية. اما المنتسبون اليه، فيجب التمييز بين نوعين اساسيين منهم، الاول هم الطلاب الذين يُنظم المعهد لهم دورات اعداد، والثاني المتدربون الذين ينظم المعهد لهم دورات تدريب.

■ الى من تتوجه هذه الدورات؟
□ ان دورات الاعداد مخصصة للمرشحين الذين ينجحون في مباريات مجلس الخدمة المدنية لتولي وظائف تحجز لهم مسبقاً مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، وعليهم ان يخضعوا لدورة اعدادية قبل التحاقهم بالادارات. وهناك دورات الترفيع التي يخضع لها رؤساء دوائر واقسام وموظفو الفئة الثالثة، على الاقل بعد حيازتهم ثلاث درجات، اي بعد ست سنوات من عملهم الوظيفي وما فوق، اذ يحق لهم ان يترشحوا لدورة ترفيع، وكل من ينجح في امتحاناتها النهائية، يصبح لديه "جواز سفر" يسمح له بالتفرغ الى الفئة الثانية. وكذلك هناك دورات التثبيت التي غالباً ما تختص بموظفي وزارة المال الذين يستمرون متمرنين في ملاك وزاراتهم من عام الى عامين، الى ان يخضعوا لدورة تدريبية الزامية في المعهد.

■ ما هي منهجية المعهد في ممارسة نشاطاته التدريبية؟

□ لكل دورة من الدورات الاعدادية او التدريبية برنامج خاص بها، يأتي مبني على خارطة طريق متبعة عادة في المعاهد العالمية المتقدمة، وتعرف بالهندسة التدريبية تمر بخمس مراحل مهمة لا بد منها: وهي تحديد الاهداف الاستراتيجية لكل

دورة وتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم الدورة وتنفيذها وتقييمها. دورة التثبيت هي اقل وطأة مثلاً من دورة الترفيع من حيث كثافة البرامج التدريبية وتنوعها، ودورة الاعداد هي اعلى بكثير كما ونوعاً من دورة التدريب، فلا يمكننا تخطيط دورة لموظفي وزارة الزراعة او لوزارة البيئة كما نخطط دورة لموظفي وزارة المال. كما ان عمل المعهد الوطني للادارة يعتمد على منهجية تدريبية تتمثل بالوصول الى ممارسات فضلى تركز على الكفاية والفعالية من خلال انفاق اقل التكاليف المادية باقل الموارد البشرية وباقل وقت ممكن وبافضل الجهود والمواهب، وتحقيق اعلى مردود علمي وسلوكي لجميع الموارد البشرية التي تتدرب في المعهد، ما ينعكس على اداء القطاع العام برمته.

■ ما هي ابرز الدول والمؤسسات والجامعات المحلية والعالمية التي تتعاونون معها؟

□ لقد وقع المعهد مذكرة تفاهم مع المدرسة الوطنية للادارة في المغرب، واتفاقية تعاون مع الجيش اللبناني ومع معهد الادارة في اليونان، وبروتوكول تعاون مع منتدى سفراء لبنان ومع وزارة الاقتصاد والتجارة، وهو يحضر لتوقيع اتفاقيات تعاون مع جهات وطنية ودولية اخرى. ونحن نتعاون مع الجيش اللبناني في عدد كبير من ورش عمل تدريبية تتناول الذكاء الاقتصادي والتخطيط الاستراتيجي وادارة المشاريع والعلاقات الدولية ومهارات التفاوض الفعال والجرائم السيبرانية وغيرها، كما سبق للمعهد ان شارك بتنظيم ندوات ومؤتمرات وورش عمل تدريبية عديدة مع شركاء حكوميين واكاديميين ودوليين.

■ هل هناك تنافس ام تكامل في العلاقة بين المعهد ومجلس الخدمة المدنية؟



المدير العام للمعهد الوطني للادارة الدكتور جمال زعيم المنجد

□ ان مجلس الخدمة المدنية هو الحاضن القانوني والطبيعي للمعهد منذ نشأته وهو يمارس دور سلطة الوصاية عليه ويشكل الداعم الاساسي له في كل المجالات. وقد عاصرت شخصياً 4 رؤساء مجلس خدمة وكلهم كان لهم مع سائر اعضاء الهيئات المتتالية الدور الكبير في دعم المعهد وريادته في شتى المجالات.

■ كيف تقيمون العلاقة مع رئيس مجلس ادارة المعهد واداء فريق العمل الذي يعاونكم؟

□ ان المؤسسات الناجحة لا تقاس باشخاصها، كائناً من كانوا، بقدر ما تقاس بالعمل الجماعي المحترف فيها، ونجاح المعهد مرتبط دون ادنى شك بالتعاون الايجابي والمستمر بيني وبين رجل اكاديمي بارز هو البروفيسور جورج لبيكي. اما بالنسبة الى فريق العمل المؤلف من 12 شخصا (من اصل 34 وظيفة ملحوظة في الملاك)، فقد برهن هذا الفريق، انه فريق محترف ومحترم، اعطى كل ما لديه من طاقات ايجابية طوال الفترة الماضية الى ان وصلنا الى ما وصلنا اليه من انجازات ونجاحات، باعتراف الجميع.

■ هل تمويل المعهد لا يزال مؤمناً؟
□ الحققت كارثة 4 آب الضرر المادي والمعنوي

■ بعد خبرتك الطويلة، ما هو الحائل الاساسي دون قيام تنمية ادارية في لبنان؟
□ لا يمكن القيام باي اصلاح او اي تنمية او اي تحديث ما لم يكن هناك سياسة عامة موضوعية في هذا الاطار، بعيداً من الشعارات البراقة، وهذا الامر يحتاج الى مسؤولين سياسيين وطنيين، وصنّاع قرار مؤمنين بهذه الخيارات وعاملين على تطبيقها بكل الوسائل القانونية والنظامية، وذلك من اجل محاربة الفساد وهدر المال العام، والحد من طغيان الطائفية والمذهبية والفئوية على الحياة العامة، ووقف كل اشكال المحسوبية والزبائنية والتبعية والارتكاز الى قواعد الحوكمة والشفافية والعدالة والانتاجية والادارة بالاهداف والقيم.

■ ايها يعتبر اتباعها اكثر اولوية للحد من الفساد في لبنان، الحكومة الالكترونية ام تبسيط المعاملات الادارية ام اعادة النظر بالهيكليات؟

□ لا يمكن فصل واحدة عن الاخرى. فتبسيط المعاملات هو جزء من الحكومة الرقمية، والتحول الرقمي لا يمكن ان يتم بهيكلية تنظيمية بالية. وقد بدأت تحضير كتاب يتناول ادوات التحديث في لبنان، وابرزها تطبيق قواعد الحكم الرشيد، تعميم الحوكمة الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي والحماية السيبرانية، انشاء هيئة عليا للشفافية ومكافحة الفساد، الالغاء الفعلي للطائفية في الوظائف العامة واعتماد مبداء الكفاءة والنزاهة، الانتقال الى ادارة عصرية للموارد البشرية العمومية، وضع نظام تقييم وظيفي عادل وفعال لتحديد مؤشرات الاداء، انشاء هيئات ناظمة لمختلف القطاعات الحيوية وتعزيز ادوارها، ترشيح الادارة العامة ودمج عدد من المؤسسات العامة والغاء بعضها، تبسيط الاجراءات والمعاملات واعتماد الشباك الموحد، وضع خطة للاصلاح المالي ومكافحة التهرب الضريبي، انتقال الموازنة العامة من البنود الى البرامج والاداء، ادارة رشيدة للدين العام وحوكمة الصندوق السيادي للنقط

■ ما هي مجالات التعاون مع الامن العام؟
□ قبل 17 تشرين الاول 2019 وتفشي جائحة كورونا كنا قد عقدنا اجتماعات عدة مع ضباط من الامن العام لدراسة افاق التعاون بين المؤسسات اللتين سبق ان حازتا قبل اكثر من سبع سنوات على شهادة الايزو الدولية.

” مهمات المعهد التنمية البشرية المستدامة وراس المال البشري “

بالمعهد فقد اصيب العديد من العاملين فيه كما لحقت اضرار جسيمة بالمبنى، وباللاسف لم تبادر اي جهة رسمية لاصلاح ما تضرر رغم كل المسوحات التي تمت. وفي حين كانت تكلفة اصلاح المعهد تبلغ ما يقارب 20 الف دولار اي 150 مليون ليرة حين كان الدولار حوالي 7500 ليرة، اصبحت اليوم نتيجة انهيار قيمة العملة الوطنية والارتفاع المفرط للدولار تزيد على 400 مليون ليرة.

■ ما هي مجالات التعاون مع الامن العام؟
□ قبل 17 تشرين الاول 2019 وتفشي جائحة كورونا كنا قد عقدنا اجتماعات عدة مع ضباط من الامن العام لدراسة افاق التعاون بين المؤسسات اللتين سبق ان حازتا قبل اكثر من سبع سنوات على شهادة الايزو الدولية.