



خارطة طريق لمعالجة الفساد في لبنان

شارل س. صليبا

وثيقة عرض

هام جداً

المفهوم والمقاربة لمعالجة الفساد في لبنان

إن الحل لأي مشكلة يعتمد بشكل أساسي على المفهوم العام لها ولمسبباتها، وهو (أي هذا المفهوم) بالتالي يحدد المقاربة الأنسب لحلها. من هنا، فإن حل مشكلة الفساد في لبنان يعتمد أولاً على تعريف الفساد وتحديد مسبباته وذلك لتبني المقاربة الأصح لهذا الحل.

وإذا أمعنا التفكير والتحليل بموضوع الفساد في لبنان، نرى أن تعريفه واسع وأسبابه أوسع، وهو يرتقي ليكون آفة إجتماعية أكثر مما هو مشكلة مستشرية في شرايين الدولة كافة. فذهنية الفساد Corruption Mindset أصبحت تسيطر على فكر شريحة كبيرة جداً من المجتمع اللبناني (بما فيها مدنيين، وسياسيين، ورسميين، وموظفي قطاع خاص وعام، وحتى عسكريين) مما يؤكد على وجود مرض إجتماعي وليس مشكلة في الإدارة العامة أو في مرافق ومؤسسات الدولة فحسب.

إذن، إن كان الفساد في لبنان آفة إجتماعية، فإن المقاربة الأنسب للتعامل معه هو معالجته وليس مكافحته. فالمكافحة تحمل معنى رد الفعل على عدو أو على عمل شرير للقضاء عليه (وهو الأمر بالنسبة للفساد)، وإنما الهدف هنا هو معالجة مجتمعنا الذي أصابه المرض وليس القضاء عليه. والمعالجة في المفهوم الطبي تعني التعامل مع المرض (بعد تعريفه ومسبباته) على ثلاث مستويات: (١) إيقاف الأذى، (٢) معالجة المسببات، (٣) التوعية والمعالجة الاستباقية حتى لا يعاود هذا المرض الدخول الى الجسم.

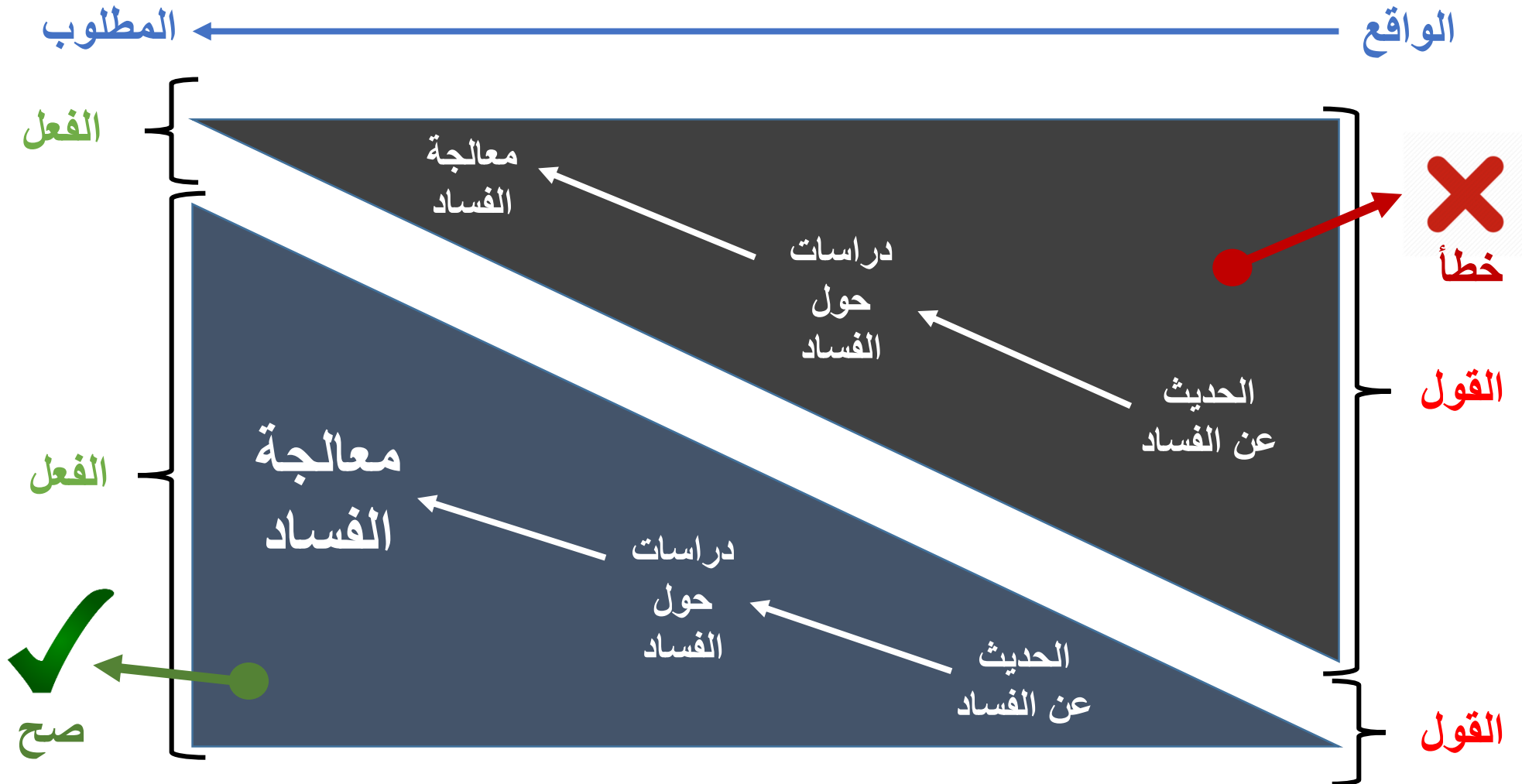
من هنا، فإن هذه الوثيقة تقارب موضوع الفساد على أنه آفة إجتماعية يجب معالجتها من خلال: أولاً، إيقاف الأذى الواقع على المواطن، وعلى الإقتصاد، وعلى موارد الدولة نتيجة لهذا الفساد. ثانياً، معالجة مسببات الفساد في لبنان بجرأة، واتخاذ التدابير الصارمة بدون جدل بحق الفاسدين والمفسدين، وثالثاً معالجة ذهنية الفساد ومحوها من كافة العقول في المجتمع، واستبدالها بذهنية الاستقامة واحترام القانون.



تعمل الدولة اللبنانية بكافة
أجهزتها اليوم على ما يسمى
بمكافحة الفساد، وبالرغم من
أن الحديث عن هذا الموضوع
ليس جديداً، لكنه أخذ زخماً
كبيراً على ضوء الشروط التي
وضعت في مؤتمر CEDRE
في نيسان ٢٠١٨

ويتميز موضوع معالجة الفساد في لبنان بتأكيد الجميع على أنه مستشيري ومرفوض ويجب استئصاله، ولكن الفعل لم يكن يوماً بحجم القول

وضع معالجة الفساد في لبنان



ويبدو مما نراه اليوم من مبادرات لمعالجة الفساد أنه هناك الكثير من الجهود المبذولة ولكن مقاربة العمل غير شاملة، ولا إطار عمل واضح تم شرحه للمواطنين لبناء الثقة بنوايا معالجة الفساد، مما يضعف من المصداقية

السؤال الأهم للمواطن والهيئات والدول المانحة

• تعريف الفساد؟

• ما هو إطار عمل معالجة الفساد المعتمد من قبل الدولة اللبنانية؟

• ما هي الآلية المعتمدة في الإبلاغ، والتأكد، والتحقيق؟

• كيفية ضمان عدم التجني أو الظلم؟

• كيفية حماية الشهود؟

• ما هي خطة العمل وهل هناك إطار زمني لها؟

ما يسمعه المواطن اليوم

إعطاء الإذن
بملاحقة...

توقيف محام قام
بدفع رشاوى...

توقيف موظفين
في وزارة ...

إلقاء القبض على
مرتش...

إحالة قاضٍ الى
التحقيق...

توقيف سائق
أحد القضاة...

وبهدف التوضيح وعدم إثارة اللغط، يجب البدء بتعريف الفساد حتى يكون واضحاً لكافة المعنيين في الدولة اللبنانية، ولدى الدول المانحة، وخاصة لدى المواطن اللبناني (٢/١)

أسئلة برسم التوضيح

الإرتشاء؟

استغلال المركز
والسلطة؟

دفع الرشاوى؟

سرقة موارد
الدولة؟

التشجيع على
مخالفة
القانون؟

إثراء غير
مشروع؟

ما هو الفساد؟

وبهدف التوضيح وعدم إثارة اللغظ، يجب البدء بتعريف الفساد حتى يكون واضحاً لكافة المعنيين في الدولة اللبنانية، ولدى الدول المانحة، وخاصة لدى المواطن اللبناني (٢/٢)

أسئلة برسم التوضيح

فساد سياسي؟

فساد مالي؟

فساد مهني؟

ما هي أنواع
الفساد؟

فساد فكري؟

فساد الإدارة
العامة؟

فساد أخلاقي؟

ولا يمكن لعملية معالجة الفساد في لبنان أن تنجح إلا من خلال مجموعة من المقومات الرئيسية المعتمدة رسمياً والمعروفة بشكل واضح لدى كافة الأطراف المعنية

مقومات معالجة الفساد في لبنان

العمل على التغيير

١

تشریح المشكلة

٢

تحديد الحلول

٣

وضع إطار عمل

٤

وضع وتنفيذ خطة عمل

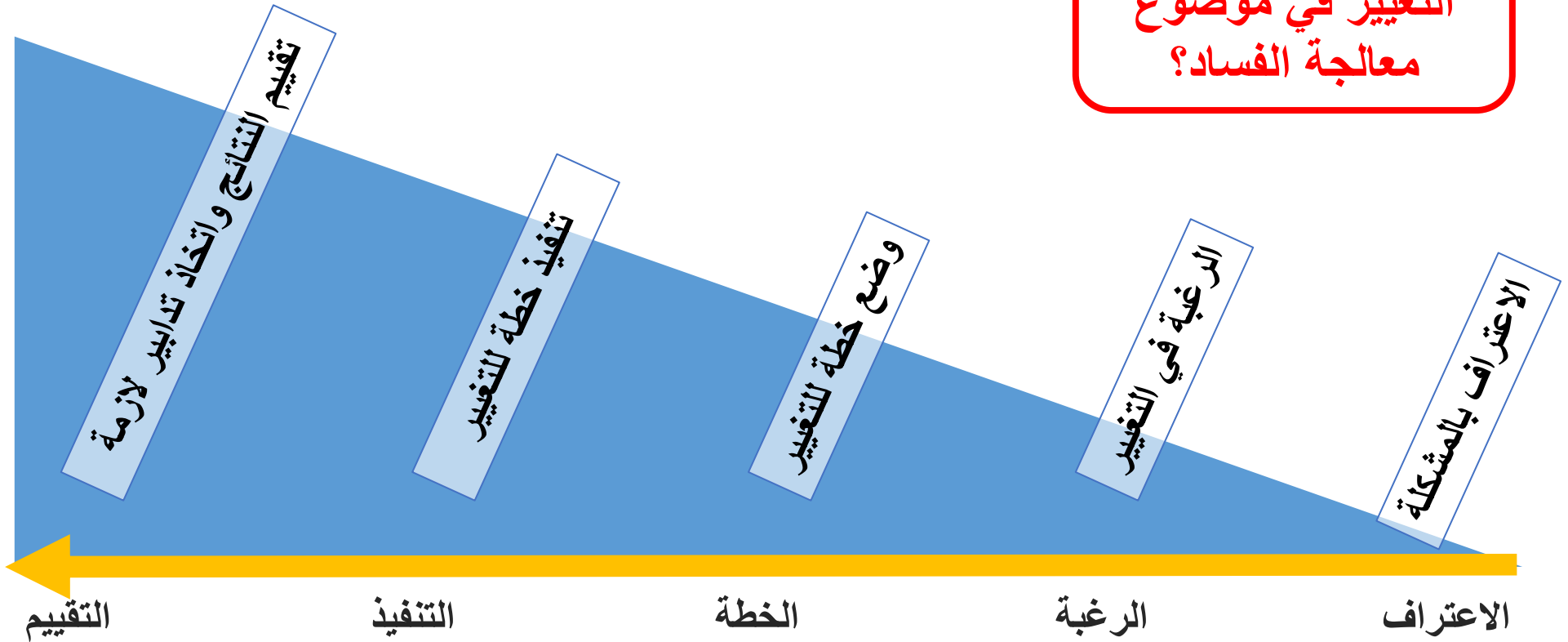
٥

مقومات معالجة الفساد في لبنان

العمل على التغيير

١

كيف نعمل على إحداث
التغيير في موضوع
معالجة الفساد؟



مقومات معالجة الفساد في لبنان

تشرح المشكلة

٢

النتيجة

تحديد مفصل ودقيق
للمشكلة، مما يؤدي الى
تحديد الحلول الفعالة
والواقعية لمعالجة الفساد
من جذوره.

- تعريف المشكلة بشكل كامل وشامل
- متى بدأ الفساد يتخطى الحدود الطبيعية الموجودة في أي بلد؟
- ماهي أسبابه الرئيسية والخاصة؟
- ما هي المؤشرات الأساسية التي تدل على وجود الفساد؟
- أين يوجد الفساد بالتحديد (المنظمات/المؤسسات/الإدارات، الوظائف، جغرافياً)؟
- كيف يمكن تبويب الفساد وتبنيده لتسهيل معالجته؟
- ما هو تأثير الفساد بشكل عام وخاص؟

مقومات معالجة الفساد في لبنان

تحديد الحلول

٣

ماذا فعلت دول أخرى
لتكافح الفساد؟

- كيف عالجت دول أخرى الفساد الذي عانت منه؟
- ما هي التجارب الناجحة؟
- ما هي الدروس التي يمكن تعلمها؟

ما هي أفضل
الممارسات في معالجة
الفساد؟

- ما هي الوسائل العالمية الأكثر اعتماداً في معالجة الفساد اليوم؟
- أي من هذه الوسائل تتناسب مع توصيف الحالة في لبنان؟

ما هي الخيارات
المتوفرة؟

- ما هي الخيارات المتوفرة لمعالجة الفساد؟
- ما هي حسنات وسيئات كل من الخيارات؟
- ما هو الحل الأنسب؟

مقومات معالجة الفساد في لبنان

وضع إطار عمل

٤

كيفية المتابعة والتقييم؟

- ما هي آلية المتابعة وقياس المؤشرات؟
- كيف نمنع حصول الفساد من جديد؟ (الآن وفي المستقبل)
- كيف نستخلص الدروس ونشاركها؟

كيف سيتم معالجة الفساد / استراتيجيات معالجة الفساد؟

- ما هي مقاربة الحلول التي سيتم اعتمادها؟
- ما هي التدابير التي ستتخذ ضد الفاسدين؟ (القانون)
- من هي الجهة المسؤولة عن التنفيذ؟
- ما هي المدة الزمنية للتنفيذ؟
- ما هي مؤشرات الأداء في معالجة الفساد؟ وكيف نقيسها؟
- كيفية حماية الشهود والجهة المنفذة؟
- كيف سيتم التواصل مع المجتمع بخصوص الفساد؟

ما هي المواضيع التي تشملها معالجة الفساد؟

- ما هو مفهوم الدولة للفساد؟
- أين تقع هذه المواضيع (وظيفياً وجغرافياً)؟
- ما هي أبواب وبنود هذه المواضيع؟
- ما هي آلية تحديد المواضيع بحسب أولوية المعالجة؟

مقومات معالجة الفساد في لبنان

وضع وتنفيذ خطة عمل

٥

٤ ما هو الإطار الزمني؟

- متى سيبدأ تنفيذ هذه المرحلة؟
- متى سيتم الإنهاء من هذه المرحلة؟
- متى سيبدأ تنفيذ هذه الخطوة؟
- متى سيتم الإنهاء من هذه الخطوة؟

٣ ما هي الموارد والدعم المطلوب؟

- ما هي الموارد المادية والإجرائية التي تحتاج إليها هذه المرحلة؟
- ما هي الموارد المادية والإجرائية التي تحتاج إليها هذه الخطوة؟

٢ من هو المسؤول؟

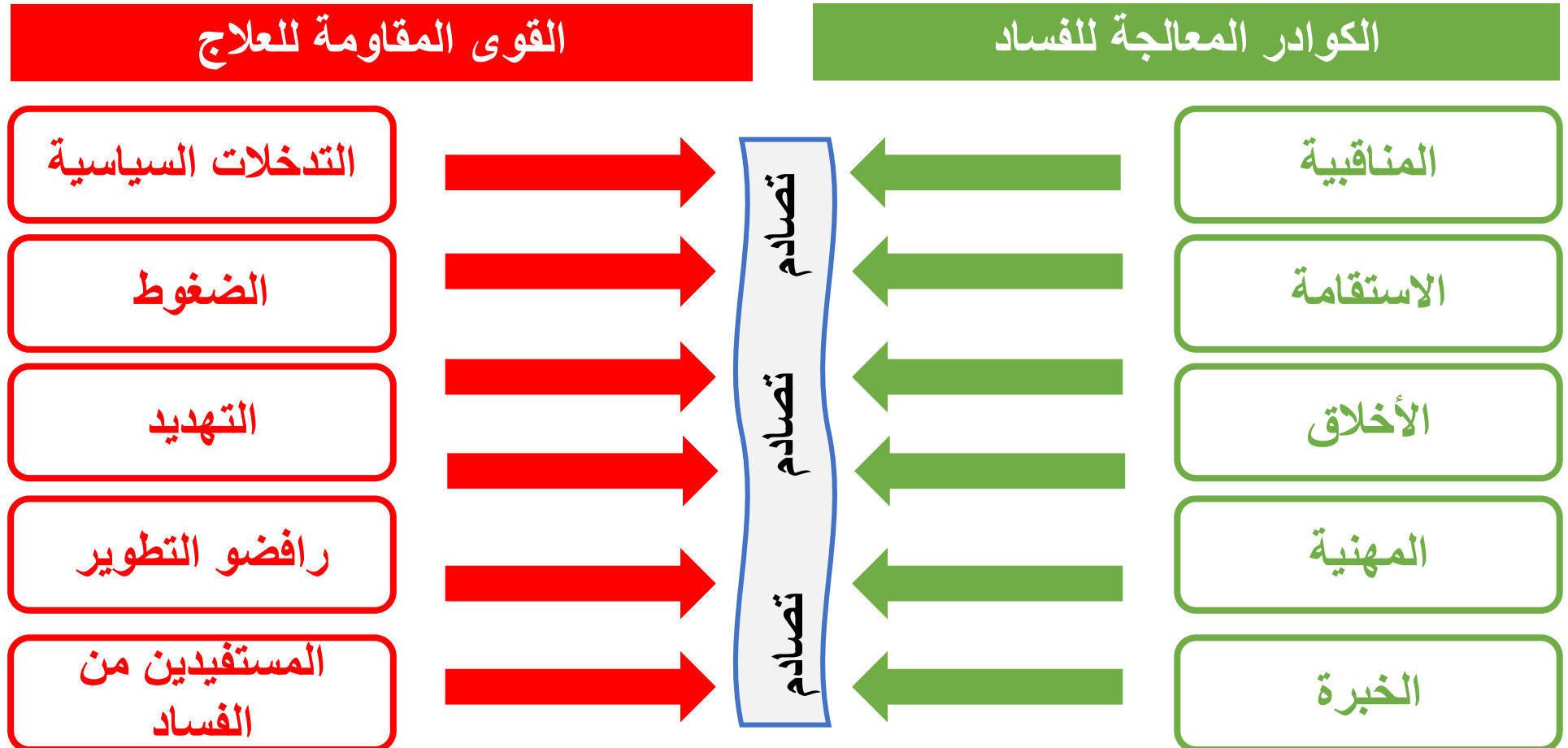
- من هو المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة؟
- من هو المسؤول عن تنفيذ كل خطوة؟
- من هي الأطراف المعنية المساعدة أو التي يجب التواصل والتنسيق معها في ما يخص هذه المرحلة أو هذه الخطوة؟

١ ما هي المراحل والخطوات؟

- ما هي مراحل استراتيجية معالجة الفساد؟
- ما هي الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل من المراحل؟
- ما هي مخرجات كل من الخطوات والمراحل؟
- ما هي مؤشرات الأداء لكل خطوة؟

ومن الأهمية التركيز على أن الموارد البشرية المسؤولة عن معالجة الفساد هي العنصر الرئيسي لضمان نجاح هذا العلاج، خاصة لناحية الإستقامة وأخلاقيات العمل والمهنية والخبرة

أهمية الكوادر المسؤولة عن معالجة الفساد



الإستنتاجات والتوصيات الشديدة الأهمية

هام جداً

... لذلك، فإن معالجة الفساد تتطلب

وضع الممكنات القانونية،

والإجرائية، والتنظيمية،

والبشرية، والتواصلية

الصحيحة والحديثة وذلك لمنع

استغلال أي ثغرات وللحرص على توفير

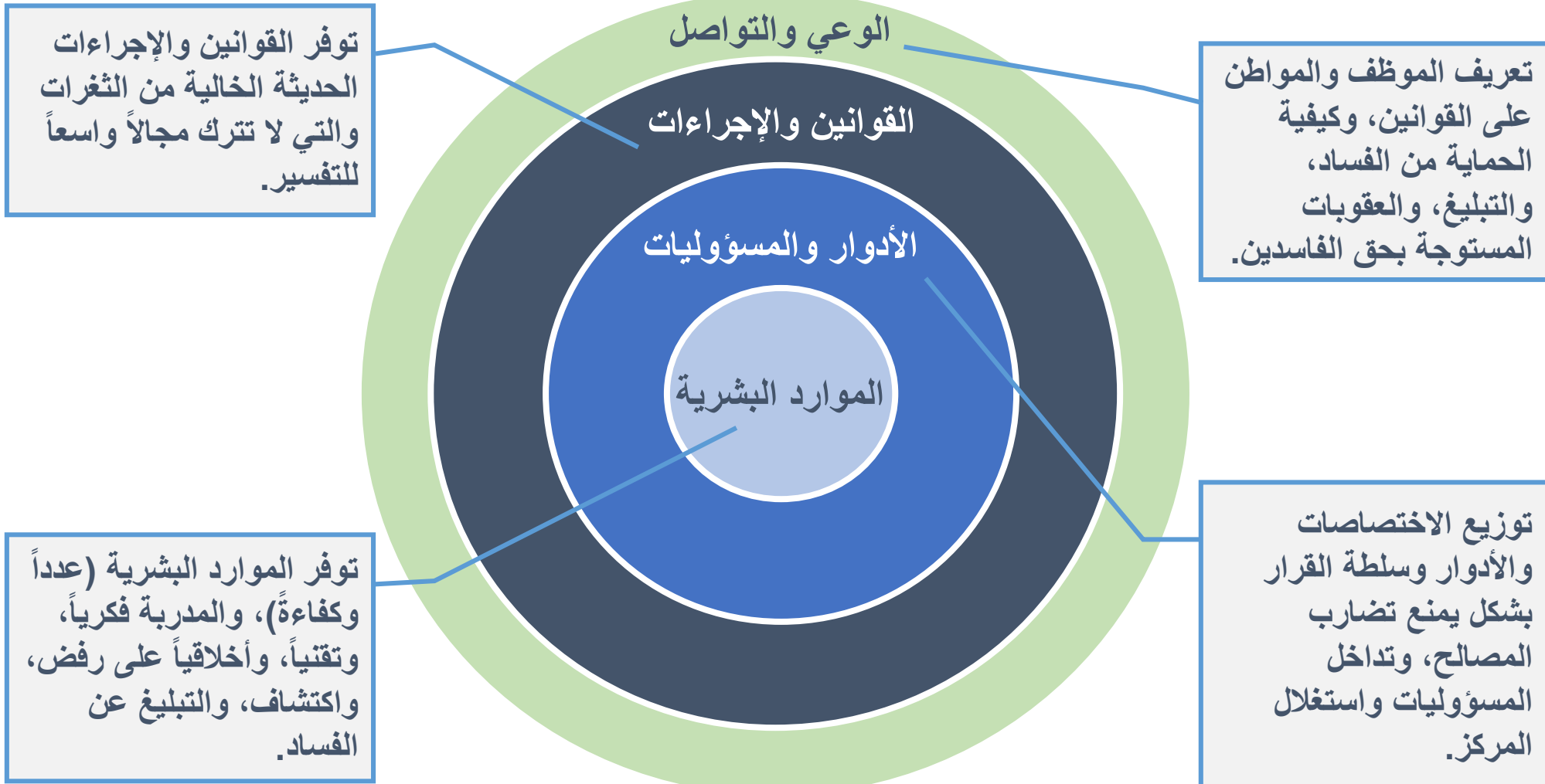
الحماية اللازمة من الفساد للموظف

والمواطن على حدٍ سواء.

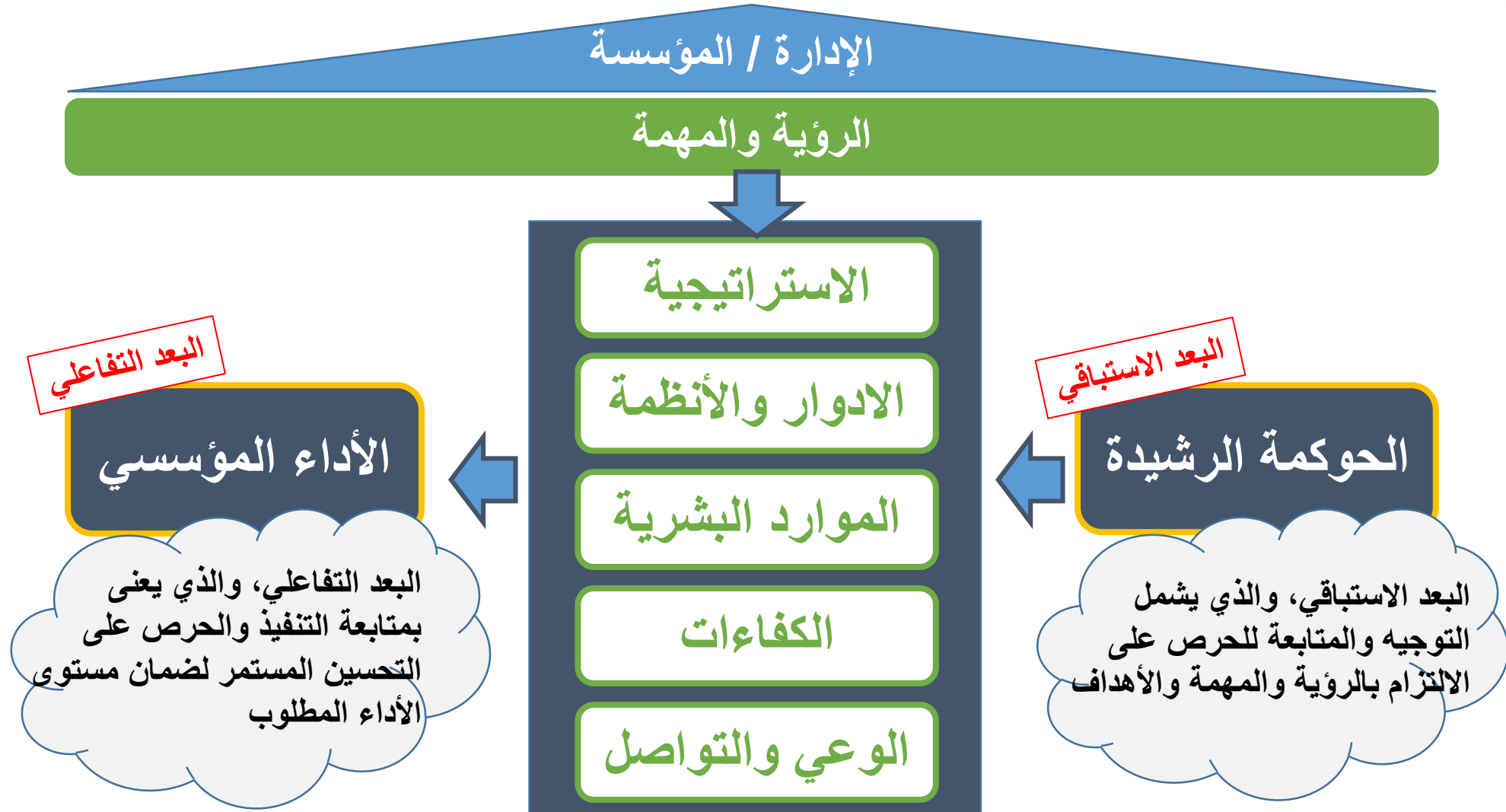
الفساد مرض سرطاني ممكن أن يحصل في أي موقع أو مستوى. وبالرغم من أن أسبابه ما زالت أخلاقية فردية بشكل أساسي، فإن الإغراءات الناتجة عن غياب أو ضعف القوانين، والأنظمة، والهيكلية، والأدوار والمسؤوليات، والكفاءات، ومعايير الأداء، وقياس الأداء المؤسسي والبشري، بالإضافة الى التساهل في تطبيق القوانين يبقى العامل الأساسي في تشجيع واستمرار الفساد الى حد كبير...

لذلك تتطلب المعالجة الشمولية للفساد قبل كل شيء، توفر كافة الممكنات القانونية والإجرائية والتنظيمية والبشرية والتواصلية في الإدارات والمؤسسات، والتي تضيق من إمكانية حصول الفساد الى أبعد الحدود

ممكّنات معالجة الفساد



إضافةً، فإن الحوكمة الرشيدة وقياس وإدارة الأداء المؤسسي هما العاملان الرئيسيان في حماية الإدارات والمؤسسات والموظفين من خطر الفساد لأنهما يوفران البعد الاستباقي والبعد التفاعلي للإدارة الفعالة



عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/١)

التوصيات

١ في القوانين والاجراءات

الحوكمة الرشيدة

الوعي والتواصل

القوانين والإجراءات

الأدوار والمسؤوليات

الموارد البشرية

الأداء المؤسسي

1. وضع قانون للموظفين في القطاع العام يحدد الواجبات والحقوق والأدوار والمسؤوليات.
2. ربط الترقية والترفيح في كافة الإدارات والمؤسسات بالأداء الفردي للمستخدم والأداء العام للإدارة أو المؤسسة.
3. وضع نظام تقييم أداء مستخدمين شامل لكافة الإدارات والمؤسسات يهدف الى مكافأة الأداء المميز ومعالجة وتحسين الأداء المتدني.
4. وضع سياسة تدريب وتطوير لموظفي القطاع العام تشمل ليس فقط التدريب التقني أو الفني، وإنما أيضاً التدريب السلوكي والإداري والقيادي.
5. وضع سياسة تطوير وظيفي تتيح للموظف العمل باتجاه مسار وظيفي محدد يوضح ما هو المطلوب للوصول الى المركز المعني.

عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/٢)

التوصيات

1. مراجعة الهيكليات التنظيمية لتطبيق معايير التصميم العالمية كتوحيد المرجعية الإدارية، وفصل الاختصاصات، وتوزيع السلطات، ومنع تداخل الصلاحيات وتضاربها، إلخ.
2. صياغة الاختصاصات الوظيفية لكافة الإدارات والمؤسسات العامة.
3. صياغة الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة في ملاك الإدارات والمؤسسات العامة.
4. تحديد مؤشرات الأداء الوظيفي لكل من وظائف القطاع العام.
5. وضع إطار كفاءات للوظائف العامة، يحدد الكفاءات العامة المطلوبة من كافة الموظفين، والكفاءات الإدارية المطلوبة من كافة رؤساء الأقسام، والمصالح، والدوائر، والمسؤولين كافة، بالإضافة الى الكفاءات الوظيفية المحددة لكل اختصاص.

٢ في الأدوار والمسؤوليات

الحوكمة الرشيدة



عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/٣)

التوصيات

1. إجراء مسح للقوى العاملة في القطاع العام مبني على مقاربة «محركات حجم العمل» Workload Drivers، لتحديد مكامن الزيادة والنقص، وإعادة توزيع الموظفين بحسب العدد والكفاءة على الإدارات والمؤسسات العامة.
2. تقييم مستوى الكفاءات الحالية لكافة مستخدمي القطاع العام وتحديد الثغرات بين المستوى المطلوب للوظيفة والمستوى الحالي للمستخدم.
3. وضع وتنفيذ خطة تدريب شاملة لمعالجة الثغرات أو النقص في الكفاءة.
4. وضع وتنفيذ برنامج تطوير قيادي شامل لكافة الكوادر العليا في الإدارات والمؤسسات العامة وذلك لبناء ذهنية المساهمة الجماعية المطلوبة حكماً في كل مركز إشرافي أو قيادي.

في الموارد البشرية

٣

الحوكمة الرشيدة

الوعي والتواصل

القوانين والإجراءات

الأدوار والمسؤوليات

الموارد البشرية

الأداء المؤسسي

عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/٤)

التوصيات

1. وضع قانون للحوكمة الرشيدة في القطاع العام يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق على مستوى حوكمة الإدارة، ويساعد في تسديد التوجه العام للإدارة في ما يتعلق بتنفيذ رؤية ومهمة القطاع العام.
2. العمل على استحداث مجالس إدارة أو مجلس للحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة يعمل على متابعة التوجيه وإعطاء الإرشاد والنصح للمعنيين للحرص على المحافظة على الاتجاه الذي يحقق الرؤية الخاصة بهذه الإدارة وبأهدافها والتي من أهمها خدمة المواطن والمحافظة على موارد الدولة وممتلكاتها.
3. تفعيل دور مجالس الإدارة في المؤسسات العامة والشبه عامة بشكل يسمح بدخول أعضاء مجلس إدارة متخصصين، ومؤهلين، وقادرين على مناقشة كافة المواضيع بدون تردد مع رئيس مجلس الإدارة بحسب الصلاحيات المعطاة لهم.

٤ في الحوكمة الرشيدة

الحوكمة الرشيدة



عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/٥)

التوصيات

1. تحديد مؤشرات الأداء المؤسسي لكل وزارة وإدارة ومؤسسة ووحدة تنظيمية في القطاع العام.
2. تعميم هذه المؤشرات على كافة الموظفين وتدريبهم على تنفيذها وقياسها ومتابعة تحسينها.
3. إجراء تقييم أداء مؤسسي شامل لكافة الإدارات والمؤسسات في القطاع العام يعتمد على مؤشرات الأداء المؤسسي التي تم تحديدها سابقاً، واستنتاج وضع الأداء في كل مؤسسة لتحديد مكامن الخلل ومعالجته، إن كان لناحية النقص في الكفاءة، أو لناحية وجود نقص في الأنظمة والإجراءات، أو لناحية وجود مؤشرات فساد.

٥ في الأداء المؤسسي

الحوكمة الرشيدة



الأداء المؤسسي

عليه، وبالتزامن مع الجهود الممتازة التي تبذلها الأطراف المعنية لمعالجة الفساد، من الضروري جداً العمل أيضاً على بناء الممكنات التنظيمية والإجرائية والبشرية لضمان شمولية العلاج ونجاح كافة الجهود (٦/٦)

التوصيات

1. وضع وتنفيذ خطة تواصل وطنية للتوعية حول الفساد ومساوئه وإرشاد المواطنين حول كيفية التعامل معه.
2. وضع وتنفيذ خطة وطنية لتدريب موظفي القطاع العام على تبني الفكر المؤسسي ومواجهة الفساد من خلال اكتساب المهارات السلوكية وبناء الحرفية في العمل Professionalism
3. تعريف موظفي القطاع العام على القوانين المرعية الإجراء في ما يتعلق بالفساد بكافة أنواعه، لسيما لجهة اعتبار الفساد جريمة مالية يعاقب عليها القانون بشديد العقوبة.
4. بناء وتشغيل آلية مستدامة (مركز إعلامي، موقع رسمي، نشرة عامة Newsletter للتواصل المستمر مع المواطنين والموظفين حول الفساد، والحالات التي تم ضبطها، والقوانين، إلخ.

٦ في الوعي والتواصل

الحوكمة الرشيدة

الوعي والتواصل

القوانين والإجراءات

الأدوار والمسؤوليات

الموارد البشرية

الأداء المؤسسي

هام جداً

في الخطوات اللاحقة

كون الفساد مرض خطير، ومع التأكيد أنه أصبح بمثابة آفة إجتماعية في لبنان، فإن عامل الوقت في تصميم وتنفيذ خطة وطنية لمعالجته لا يمكن التلاعب به. لذلك، فإنه من الضروري اتخاذ الخطوات اللاحقة التالية:

1. تحديد الجهة التي تملك ملف معالجة الفساد في لبنان.
2. توصيف دور ومسؤوليات هذه الجهة مع تحديد طبيعة العلاقة والتنسيق مع كافة الأطراف المعنية بمعالجة ومكافحة الفساد في لبنان.
3. وضع استراتيجية شاملة لمعالجة الفساد معززة بخطة عملية ومبسطة للتطبيق بعيداً عن أي تعقيدات بيروقراطية. هذا مع التأكيد على أن تكون هذه الاستراتيجية شاملة لناحية تطوير ووضع كافة إمكانات معالجة الفساد من قوانين وإجراءات، وأدوار ومسؤوليات، وموارد بشرية موضع التنفيذ.
4. التواصل المستمر بشأن الفساد لمحو الذهنية الحالية وبناء ذهنية المؤسسات والاستقامة لدى كل من المواطنين والموظفين على حد سواء.

سَمْعَدَةُ

شارل س. صلیبا

۱۱ نیسان، ۲۰۱۹