



شعوب متمكنة.  
أمم صامدة.



الجمهورية اللبنانية

المؤتمر الرابع

للشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

"التوفيق بين الواقع والمأمول في مجال مكافحة الفساد: نحو

المزيد من الابتكار والتجديد"

فندق إنتركونتيننتال فينيسيا

بيروت، الجمهورية اللبنانية

14-16 أبريل/نيسان 2013

كلمة الكاتب العام لمؤسسة وسيط

السيد محمد أيديدي

## دور الوساطة المؤسسية في تخليق الإدارة

كثيرا ما ينحصر التفكير عند الحديث عن الفساد الإداري في ظاهرة الارتشاء، واستغلال النفوذ، والاختلاس، وتبديد المال العام، والحال أن تدبير الشأن الإداري وتصريف الخدمات العامة لا يسلم هو الآخر من ممارسات مشينة ينبغي التصدي لها ومواجهتها وليتم العمل الإداري كذلك ضمن قواعد الحكامة الجيدة، في نطاق أدبيات وأخلاقيات تجعل في مقدمة اهتماماتها وانشغالاتها خدمة المرتفق، والإجابة عن انتظارات المتعامل، وتمكينه مما هو محق فيه.

فالسلك الذي يجب أن يتحلى به كل من طوق بأمانة وبرسالة الخدمة العامة لا يكمن في مجرد الإحجام عن الدخول في ممارسات ذات صلة بالنزاهة المالية، بل إن مسؤوليته وطهارته تقاس بتقيده بالمشروعية وباحترامه لكرامة المرتفقين، وبمراعاته للضوابط القانونية، وبتصرفه للأمر وفق مبادئ العدل والإنصاف.

واحترام كرامة المرتفق، كنهها هو الحرص والعمل على تقديم الخدمة وفي أقرب وقت ممكن، وبأبسط الوسائل والمتطلبات، وبدون معاناة وبأقل كلفة محددة قانونا.

وبلوغ هذه الأهداف يوجد في صلب رسالة الوساطة المؤسسية، التي تجد جذورها في عمق التاريخ، والتي أخذت موقعا خاصا في الدولة الحديثة ضمن هياكل البنيان الديمقراطي، وأضحت مؤسسة دستورية ذات استقلال، أووكل إليها تكريس سيادة القانون، وتحقيق العدل والإنصاف، ورفع المظالم، وتقويم الاختلالات التي تطبع سير الإدارات والتصدي للتجاوز أو الشطط في استعمال السلطة، بكل

مظاهرها، من محاباة ومحسوبية، أو عدم احترام التنافسية المشروعة وتكافؤ الفرص، أو استغلال النفوذ إلى غير ذلك.

بالإضافة إلى هذا، تعتبر هذه المؤسسة ضابطاً لجعل عمل الإدارة ينساب بشكل مبسط وميسر، وفي المتناول، تخيم عليه الشفافية والتوقعية ويشعر في أجوائه المرتفق بإنسانيته وكرامته.

لقد عرف المغرب فعلاً، في ظل الموروث من الحضارة الإسلامية، تجربة الوساطة المؤسساتية التي انطلقت من حرص الخلفاء الراشدين على الحفاظ على المشروعية، إذ كانت ولاية المظالم ملجأً يخول للأفراد والجماعات الحق في التظلم لدى الخليفة أو من يعهد إليه بذلك.

ويكفي الرجوع إلى ما قاله ابن خلدون في مقدمته: "ولاية خاصة ممتزجة من سطوة السلطنة ونصف القضاء وتحتاج إلى علو يد وعظيم رهبة تقع المظالم من الخصمين وتزجر المعتدي وكأنه يمضي ما عجز القضاء عن إمضائه، ويكون نظره في البيئات والتعزيز واعتماد الإمارات والقرائن وتأخير الحكم إلى استجلاء الحق وحمل الخصمين واستخلاف الشهود وذلك أوسع من نظر القاضي"

وقد تطور هذا المراس، وتم الاهتمام بالموضوع، وذلك من إيمان المغرب بضرورة مواكبة المستجدات، والجواب عما يلح من الانتظارات، والانخراط في ما يتقاسمه مع المنتظم الدولي من قيم، والأخذ بما استقرت عليه التوافقات.

والمغرب وهو يحافظ ويجدد، مستأنسا بالملائم من التجارب الدولية الناجحة أحدث في نهاية سنة 2001، ديوان المظالم، الذي أوكلت إليه مهمة النظر فيما يرفعه الأشخاص من شكايات في مواجهة مختلف الإدارات.

واسترسالاً في تجسيد إرادة التغيير، وبعد عقد من الزمن، وتعزيزاً لما حققته بلادنا من تقدم، صدر في 17 مارس 2011 الظهير المحدث لمؤسسة الوسيط، والذي أبقى إلا أن يعززه، ويرفع من قدراتها، ويوسع اختصاصاتها، ويمكنها من وسائل تسعف في بلوغ ما تنتشده من أهداف.

ومباشرة بعد هذا الإحداث، كرس الدستور الجديد رسالة المؤسسة، بالارتقاء بها، وإدراجها ضمن هيئات السهر على الحكامة الجيدة وحماية والنهوض بحقوق الإنسان، على أن يكون هناك تعاون، وتكامل مع باقي الهيئات الوطنية الأخرى ذات العلاقة بموضوع حماية حقوق الإنسان.

ومن منطلق القناعة بكونية المبادئ التي تقوم عليها فلسفة الوساطة المؤسساتية، وبوجوب تظافر الجهود، لتقاسم أجود الممارسات، والإطلاع على ما يراكم من المكتسبات، نسج وسيط المملكة علاقات تعاون على النطاق الأممي، وكذا الإقليمي المتوسطي، وعلى مستوى العالم العربي، ومع مجموعة ما يصطلح عليه بالدول الفرانكوفونية.

ووجودها ضمن العديد من الهيئات الدولية لم يقتصر على مجرد الانضمام والحضور بل تجاوزته، لتتحمل المؤسسة مسؤوليات داخل تكلات جهوية، مثل رئاسة جمعية الأمبودسمان المتوسطيين، كما أنها كانت فاعلة أساسية ضمن مؤسسات أخرى في صياغة التوصيات التي توطر للوساطة المؤسساتية من خلال عدة قرارات أممية.

وكما هو معمول به من معايير، ونماذج، وهيكلية، وطبيعة، واختصاص الأمبودسمان، فإن مؤسسة وسيط بالمغرب تتميز بما يلي:

■ الاستقلالية عن كل السلط، مما يخولها إمكانية النظر في التشتكيات بما يفرضه الإنصاف؛

- عدم حصر تدخل الوسيط فيما يمس ويهم المواطنين أي ما يعبر عنه في بعض الدول برعايا الدولة، بل يمتد اختصاصه ليشمل كذلك الأجانب ولو لم يكونوا مقيمين في المغرب؛
- عدم تدخل الوسيط في عمل القضاء لما يفرضه استقلاله؛
- عدم الاكتفاء بالنظر في المنازعات، بل لها صلاحية فرض قواعد للتدبير الرشيد للعمل الإداري، ونشر قيم التخليق، وفرض الشفافية، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق القرب، وتمكين المواطنين مما يخولهم القانون من حق في المعلومة، مع فرض تنفيذ الأحكام القضائية؛
- اعتبار الحلول والمقترحات التي ينتهي إليها الوسيط غير مخصصة، ولا محدودة الأثر على المتظلم شخصيا، بل لا بد من أن يتأتى لها نطاق أوسع لتصبح قاعدة معتمدة في التعامل مع الحالات المماثلة؛
- تمكين المؤسسة من سلطات وآليات مؤثرة تجبر على تنفيذ مقترحاتها وتوصياتها.
- التوسع في مفهوم الإدارة، لأن الاختيارات الحديثة في تدبير الشأن العام اتجهت نحو التسيير المفوض للمرفق العام أو تفويض تدبير الشأن المحلي للمنتخبين، أو للمكاتب أو المؤسسات.
- تموقع ملحوظ في المؤسسات الوطنية ذات الارتباط بحقوق الإنسان والحكمة (المجلس الوطني لحقوق الإنسان، المجلس الأعلى للسلطة القضائية كمثال).
- تعدد أسباب وضع يد الوسيط على الاختلالات وذلك إما عن طريق التظلمات أو الإحالة من لدن الهيئات الوطنية بالإضافة إلى كل ما يصل إلى علمه، وهو ما عبر عنه المشرع بالمبادرة التلقائية، لأن المس بالحقوق

الأساسية وبحقوق الإنسان ليس مجرد مسألة خاصة، بل هو شأن عام إذ ينبغي تعبؤ الكل للدفاع عنها.

والوساطة المؤسسية وإن كانت تلتقي مع القضاء الإداري في كونهما ينظران في تعسف وتجاوز القائمين على الإدارة. فإن الوساطة تسلك من طرق الإثبات ما يوصل إلى الوقوف على الحقيقة ويرجع الأمور إلى نصابها، على خلاف القضاء الذي يبقى حبيس إجراءات مسطرية خاصة وطرق محددة، وآجال محصورة.

ومن جهة أخرى، فإن وسيط المملكة يدفع إلى تحسين مستوى أداء الإدارة ويؤجّه إلى انتهاج أسلوب معين في التعامل، ويقدم مقترحات تعديل التشريع، على خلاف القضاء الذي لا يملك إلا حق الفصل والحسم في الخلاف.

كما أن الوساطة لا تنقيد بمجرد تطبيق القانون، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق مبادئ العدل والإنصاف، كلما اتضح أن الانحياز في التأويل الضيق للقاعدة القانونية قد يخلق أوضاعا غير عادلة.

في خضم هذه الصلاحيات وهذه الخصوصيات، يتحمل وسيط المملكة المغربية مسؤوليات عديدة باعتباره ناظما وحريصا على الانضباط الإداري وعلى أخلاقيات التصرف الإداري. ومفهوم ذلك أن عليه أن يجيب عن انتظارات مرتفقي الإدارة ويحقق تطلعاتهم في أن تكون إدارتهم في خدمة حقيقية لهم بعيدة عن البيروقراطية والتعقيد، يتصرف القائمون عليها بدون استعلاء أو كبرياء، لا يخولهم موقعهم ومسؤوليتهم داخل القطاع.

حق فرض نمط من التعامل، يخضع لأهوائهم، بعيدين عما يفرضه القانون، ومن ذلك احترام مواقيت العمل، لتأمين استمرارية المرفق، والالتزام بالمساواة في التعامل، وتمكين المرتادين بما هم محقين فيه، وفق ما يسطره المشرع من شروط أو

قواعد، دون حواجز، ومن غير حاجة إلى وسيط، ولسهر على ألا يستفرد المسؤولون بفرض ما يترأى لهم من تنظيم، لأن التدبير الإداري له قواعده التي تضع في مقدمة الاعتبارات مصلحة المرتفق بما ينسجم ويتلاءم مع المصالح الفضلى للجماعة.

مسؤولية الوسيط أن يسهر على ضرورة توفر كل الإدارات على مكاتب استقبال تكون بوابة تترجم الالتزام الإداري بأن القطاع فعلا في خدمة المرتفق، وذلك من خلال ما يقدمه المكلف بالاستقبال من مساعدة، وما يكرسه لحسن الإنصات، وما يبديه من التفهم، وما يمتلكه من مؤهلات للإرشاد والتوجيه، وتصحيح ما قد يقع فيه المرتفق من أخطاء، وأن يكون له الاستعداد للتدخل عند كل إشكالية لإرجاع الأمور إلى نصابها، ليؤمن تعميم الشعور بفعالية ونجاعة الإدارة.

أن تتعرف مؤسسة الوسيط على المساطر والإجراءات الإدارية، وأن تواكبها بالتأكيد على تطويرها وتحسينها بما ييسر الخدمات، وأن تتأكد من مجانيته، إلا ما قد يكون إلزاميا في تغطية تكلفة المتطلبات التي لا بد وأن تكون في مقدور المواطن العادي.

أن تسهر على وجود دليل لهذه الإجراءات يعمم محتواه على مرتادي الإدارة ويكون الإطلاع عليه في المتناول، بلغة مبسطة ومفهومة.

أن تسهر مؤسسة الوسيط على تفعيل ميثاق العمل الإداري بما في ذلك مدونة القيم والسلوك التي تخص موظفي ومستخدمي الإدارات العمومية التي لا يجب أن تكون مجرد أدبيات في الرفوف ولكن قناعات تطبع الممارسات.

أن تدفع مؤسسة الوسيط إلى مواكبة المستجدات، وإلى إيجاد الحلول لما يعين وما يطفو على الساحة من إشكاليات، لأن الجمود، والتراتبية في العمل الإداري، قد يعوقان التقدم خاصة في خضم التغيرات المتسارعة التي تتطلب التغيير والتصحيح.

أن تدفع مؤسسة الوسيط إلى التحديث، والتواصل عن بعد، ومكننة الخدمات، والاعتماد على المعلومات، والتحديث لا يمكن أن يتلخص في استعمال الآلة، بل التحديث يجب أن ينصب على وسائل العمل وعلى المساطر وعلى العقلية.

أن تصر مؤسسة الوسيط على تواصل الإدارة مع المرتادين، وأن توفر لهم الإمكانية لإبداء الملاحظات، والتبليغ عن الاختلالات، وفضح المشين من الممارسات، مع ضمان حمايتهم وتأمين مصالحهم المشروعة.

أن تكون لكل إدارة وسائل التدقيق والافتحاص، ليس فقط للتدبير المالي ولكن كذلك للتسيير الإداري لتقييم العمل، والوقوف على مواطن النقص والزلل.

أن تكون للإدارات لجن داخلية لتقييم جودة الخدمات مع اعتماد رأي طالبيها لأن استطلاع الرأي قراءة ذاتية لمنظور الغير لعطاءات الإدارة.

أن تحصن الإدارة نفسها من كل ما يمكن أن يتسرب إليها من مؤاخذات وإدانات تقدر فيما يجب أن تتحلى به من أخلاقيات.

أن تألف الإدارة تعليل مقراراتها وموقفها بشكل مقنع معزز بالسند القانوني المعتمد عليه ومرفق قدر الإمكان بتوجيه وإرشاد.

أن يكون الانضمام والانخراط في الإدارة من منطلق الاستحقاق بناء على تكافؤ الفرص، وفي نطاق الاحتياجات الحقيقية بناء على توصيف للمهام، لاختيار المؤهلات التي تعتبر الإدارة في أمس الحاجة إليها، إعمالاً لما يصطلح عليه بالرجل الصالح في المكان الصالح.

أن تجتهد الإدارة وتروم المبادرة الخلاقة لتطويق الإشكاليات، مبادرة تندرج ضمن المشروع والمقبول في التنظيم الإداري والقانوني.

أن تعلم الإدارة وتتصرف تحت وازع المسؤولية المرتبطة بالمحاسبة، وبأن الأخطاء، ولاسيما الجسيمة أو الناتجة عن سوء نية، لا بد وأن يترتب عنها ما يقرره المشرع من مساطر تأديبية ومتابعات قضائية.

أن يسعى الموظفون إلى التفرغ للمهام الإدارية تفاديا لما يمكن أن ينشأ من تضارب المصالح، ولما يمكن أن يزيغ بهم إلى الاهتمام أكثر بالأنشطة الموازية الأخرى التي يتعاطونها.

أن يحافظ الموظف على السرية، ويحجم عن إطلاع الغير على ما وقف عليه بمناسبة ممارسة مهامه، وأن يلتزم كذلك بالتحفظ، وأن يمتنع عن الإدلاء بالرأي المسبق، وكذا بأي تعليق على ما اتخذ من مقرارات إدارية.

هذه بعض من الملاحظات التي تراءى لي للإسهام بها لإثارة الفضول العلمي والمعرفي، بغية إغناء ما قد يظهر صائبا فيها، وتصحيح ما قد يكون للغير فيها رأي مخالف.