

# حديث الماليتة

النشرة الداخلية لوزارة المالية | العدد رقم ٢٠ | كانون الأول ٢٠٠٧ | www.if.org.lb



## الافتتاحية



### في هذا العدد

- ١ الافتتاحية**
- ٢ التدريب**
  - البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد - دفعة كارلوس غصن ٢٠٠٧
  - انطباعات مشارك في البرنامج التوجيهي
  - "أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملنا"
  - مقنطفات من حوار خاص مع مديرة التحضير لمباراة وطنانف مراقب ضرائب رئيسي ورئيس محاسبية
  - زحمة في المعهد المالي... وخارجها
- ٣ شركاء في التدريب**
  - تكاثر حلفاء التبادل مع الشريك الفرنسي
  - بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة
  - شهادة مثل من المجتمع المدني عن مشاركته في البرنامج التوجيهي حول "بناء الثقة بالدولة"
  - رؤيا ومنهجية لقطاع عام يتمتع بقيم عالية من النزاهة والأخلاق
  - جربة نيل وروب خبيران من "الإدارة العامة الدولية" في زيارتهما إلى بيروت
- ٥ أخبار الوزارة**
  - فرع معالحة المعلومات : بين الإمكانيات والواقع
  - للمرة الأولى تقرير شامل حول المالية العامة منذ العام ١٩٩٣ إلى العام ٢٠٠٦
  - شركات الأوف شور في سطور
  - سابقة في معالجة رضا المواطنين عن خدمات المكلفين
  - ثقافة جمركية
- ٧ مشاريع جديدة**
  - مشروع الموازنة العامة والموازات الملحقه للعام ٢٠٠٨
  - مقابلة خاصة مع مدير الموازنة وعقد اللقاءات
  - ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة "أدلة التدريب"
  - إجازات المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء
- ٨ الملف**
  - مشاريع التوأمة
- ٩ أخبار سريعة**
  - توقيع ثلاث اتفاقيات دعم بين البنك الدولي والدولة اللبنانية
  - اجتماعات سنوية بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
  - اختتم البرنامج التدريبي في "الإدارة المالية للمستشفيات الحكومية" والذي نظم بالتعاون بين المعهد المالي - معهد باسمل فليخان ووزارة الصحة العامة
  - التدريب على الإدارة المالية لمؤسسة مياه البقاع
  - إطلاق "منتدى الشباب الاقتصادي"
  - بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان
- ١٠ حديثكم حديثنا**
  - زيارة إلى وزارة المالية في كندا
  - رسالة مفتوحة من مديرية لفريق المعهد المالي
- ١٠ حياة الوزارة**
- ١١ @AL-MALIYA.COM**

تصدر عن:

ولأنها مسؤولة عن حماية المال العام، مال المواطن، جهدت وزارة المالية لتحسين أساليب إعداد الموازنة، وحرصت على ضبط الإنفاق حيث يمكن، والحد من الإهدار، وتعزيز الإيرادات.

ولأنها ضئيلة بمصلحة المواطن، قامت الوزارة بكل ما هو ممكن للحفاظ على الاستقرار المالي، رغم صعوبة الظروف، ونجحت في ذلك.

ولأنها تهتم بتوفير كل الظروف أمام المواطن لتسهيل أعماله ومشاريعه واستثماراته، وهي حجر أساس في النمو، أرست الوزارة حواراً وشراكة مع القطاع الخاص، ومع القطاعات المهنية، من خلال آليات مؤسسية دائمة ومستمرة، فذلك الكثير من العقبات التي كانت تعوق أعمال القطاع الخاص.



الدراء العامون يتوسطهم وزير المالية

### وزارة المالية في سنتين: مأسسة الاصلاح وترسيخه هدفاً وثقافةً وقضية

بعد مرور أكثر من عامين على تولي الحكومة الحالية مهامها، لا يسعني إلا أن أعبّر عن إمتناني وتقديري لجميع الموظفين والمسؤولين، على المستويات كافة، الذين استطاعوا تحويل العمل في وزارة المالية شراكة حقيقية، وارتقوا به من مستوى القيام بالواجب فحسب، بالحد الأدنى المطلوب، الى مستوى العمل لـ قضية، هي قضية الإصلاح، ومن مستوى تصريف الأعمال بعقلية بيروقراطية، إلى مستوى العمل المؤسسي الهادف إلى التميز والتطوير.

لقد كان العاملون في وزارة المالية خلال السنتين المنصرمتين جنوداً مجهولين، بذلوا جهوداً كبيرة لتابعة المسيرة الاصلاحية، على الرغم من الأوضاع السياسية الصعبة التي مر بها الوطن. ان تصميم هؤلاء ومثابرتهم على المضي في تحدي التحديث والتطوير، وإيمانهم بقدرتهم على الإصلاح من خلال العمل اليومي الدؤوب، هو الذي جعل وزارة المالية تتال جائزة من الأمم المتحدة... فعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم.

وإذا كنا علمنا بان دفاع، خلال العامين المنصرمين، لمواصلة الإصلاح وترسيخه ثقافة وفكر داخل الوزارة، فقد سعينا كذلك إلى مأسسة الاصلاح وجعله هدفاً عابراً للحكومات والأشخاص. وأملني أن يبقى الإصلاح والتجديد روحاً في وزارة المالية، وأن يبقى العمل الجدي وسيلة لتحقيق الحلم بوطن عصري وإدارة على مستوى الطموحات. ■

وزير المالية

جهاد أزوعر

من النقل البيروقراطي. وعملت الوزارة على تفعيل خدماتها، من خلال استخدام أحدث التقنيات وأفضل الأساليب الإدارية بأدنى تكلفة، سعياً إلى تعزيز ثقة المواطنين بها، ومن ذلك مكننة كل المعاملات وأساليب العمل وآلياته ضمن الوزارة، بحيث تكون قدوة يجدر تعميمها على مستوى الإدارات الرسمية.

ومن أجل توفير مناخ اقتصادي ينعكس خيراً على المواطن وتحسناً في وضعه المعيشي وظروفه الاجتماعية، كانت وزارة المالية رأس الحربة في الإصلاح الاقتصادي الذي شرعت فيه الحكومة.

ولأنها تحترم المواطن، وحقه في الاطلاع، ولأنها تريد شريكاً في القرار، ورفيقاً على الاداء، سعت الوزارة إلى أن تكون نموذجاً في تطبيق مبدئي الشفافية والمحاسبة، مما يجعل المواطن يثق أكثر بمؤسساته ويدولته، فالثقة بالدولة لا تأتي فقط من تصرف المسؤولين السياسيين، بل خصوصاً من أداء المؤسسات والإدارات. وكانت الترجمة الأبرز لنهج الشفافية، إصدار البيانات المالية المفصلة الممتدة بين العامين ١٩٩٢ و٢٠٠٦، سعياً إلى وضع القواعد الرقمية الإحصائية والمعلومات والتفاصيل المتعلقة بالمالية العامة في متناول جميع المعنيين الباحثين الجامعيين والمهتمين بالأمر.

ولأنها تتطلع بأمل إلى دور أكبر لمواطني المستقبل، فتحت الوزارة أمام الشباب باب المشاركة من خلال قنوات عدة، وعملت الوزارة على تعزيز قدرات الشباب، من خلال تثقيفهم وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع، وإرساء حوار دائم معهم.

عندما اعتليت، قبل أيام من انتهاء المهلة الدستورية لانتخاب رئيس للجمهورية، منبر السراي الكبير، وخطبت كبار موظفي وزارة المالية، قائلاً في الأرادة الاصلاح ممكن حتى في أصعب الظروف، كان جميع الحاضرين في القاعة يعرف عمّا أتكلم، ويعرفه جيداً. لقد كانت هذه المقولة شعار وزارة المالية في السنتين ونصف السنة من عمر الحكومة الحالية، وترسخت في نفوس مسؤولي الوزارة وموظفيها، على كل المستويات، حتى أضحت ثقافة وعقيدة وإيماناً واقتناعاً، والأهم... نهجاً وممارسة.

بعرق العاملين في وزارة المالية، بجهودهم، بالتزامهم، باخلاصهم، بحماستهم، بان دفاعهم، لم يعد هذا الشعار حبراً على ورق، بل تحول ورقة رابحة وصفحة مشرقة في كتاب الدولة العصرية التي يطمح اليها جميع اللبنانيين.

لم يعد الاصلاح الذي ينتج بناء هذه الدولة قصة خيالية، بل كان في السنتين المنصرمتين واقعاً وإنجازات لم يكن أحد ليتخيل إمكان تحقيقها في مثل هذه الظروف.

وإذا كان أحد أهداف جهودنا في العامين الفاتئين اطفاء الدين العام، فان الهدف الأهم للورشة الاصلاحية كان ولا يزال تطوير وتحسين وتفعيل كل ما يتعلق بخدمة المواطن. فخدمة المواطن هي الدين الحقيقي في أعناق من يتولون الشأن العام، والإدارة العامة.

ولأن خدمة المواطن تعتبر الهدف الأسمى للوزارة، سعت الوزارة إلى تعزيز ثقافة خدمة المكلف الزبون، وإلى تطوير وتسهيل آليات انجاز المعاملات، وتحريرها

الديمقراطية والديمقراطيين. ولقد تكونت لدي انطباعات جيدة عن الموظفين الجدد خصوصاً الفئة النسائية التي تميزت بوعيها وحسها بالمسؤولية ورغبتها في التطور والعلم. وكل تمنياتي أن يطال هذا النوع من التدريب الموظفين في شتى الوزارات لأننا نحتاج حالياً أكثر من أي وقت مضى إلى موظفين مواطنين واعين لدورهم وعملهم.

\* السيدة آنا منصور هي خبيرة دولية في شؤون التنمية الاجتماعية والبشرية وتعمل كاستشارة ومدربة مع العديد من المؤسسات المحلية والدولية. ■

## زحمة في المعهد المالي... وخارجه

قبل أن الضغط يولد الانفجار! إن هذا المنطق قد تبدل بالنسبة إلي، خصوصاً خلال ساعات العمل حيث يشهد المعهد المالي الآن ورشة تحضيرية لامتحانات مراقب ضرائب رئيسي في وزارة المالية، والملفت هو حركة الموظفين الذين يتابعون الدورات التدريبية في المعهد تحضيراً لخوض غمار هذه المباراة حيث التكهنت عن طبيعة المواد المطلوبة وكيفية طرحها، والخوف من المجهول القادم في ورقة الأسئلة، هي سيدة الموقف. هذا ما يتعلق بالزحمة الداخلية أما الزحمة الخارجية، وأعني هنا زحمة السير الخائقة التي شهدناها من حوالي السنة وما زلنا، فهي بسبب الحفريات خارج المعهد. هذه الحفريات التي تسببت أحياناً بقطع خطوط الهاتف أو الكهرباء وما إلى هنالك. أي أن الزحمة الخارجية غالباً ما تنعكس سلباً على زحمتنا الداخلية... وبين الزحمتين والضغطين، ينهمك فريقنا في المعهد في مساعدة الموظفين على تأمين المراجع الضرورية وتصوير المستندات ومتابعة الدورات ودعم الموظفين للتقدم نحو الأفضل. ■

## لكم منا كل التمنيات بالتوفيق!

ناديا القاسم

من أسرة معهد باسل فليحان

**كيف كان تجاوب المشاركين وما هي انطباعاتك عن هذه الدفعة الجديدة؟**

كانت نسبة التجاوب عالية جداً والنقاش واع ونقدي واستطاع المشاركون أن يكتشفوا مدى معاشتهم لموضوع المواطنة واكتشفوا فن التمارين والانتماءات الضيقة. واستخلصوا أهمية مشاركتهم في الوطن والدولة ضمن إمكانيات كل شخص وموقعه وعمله. فلا ديمقراطية في غياب المواطنين ولا مواطنة في غياب الجامعيين على التقدم للمباراة.

## المواطن فاعل وليس مفعولاً به

لديه القناعة بأن النظام يحتاج إلى تطوير، وأن يحاسب بالطريقة الديمقراطية كل من له مسؤولية في الحياة العامة. ترسيخ المواطنة يعني توسيع الشعور بالمسؤولية تجاه كل ما يدور حولنا فال مواطن فاعل وليس مفعولاً به، فعليه أن يبتكر الوسائل والطرق للتعبير عن اهتماماته والمطالبة بقضاياها ولا يموت حق وراء مطالب فال مواطن مستقل في تفكيره وخياراته وانتماءاته.

## التحضير لمباراة وظائف مراقب ضرائب رئيسي ورئيس محاسبة

المالية ومن الأساتذة المختصين. تشير في هذا الصدد إلى أن هذا البرنامج التحضيري هو استكمال لمجموعة الدورات التحضيرية التي نفذت في أواخر العام ٢٠٠٦ والتي تناولت مواضيع الرياضيات المالية والمحاسبة التجارية والصناعية والشركات ووضع المعهد نسخة عن هذه المواد بتصرف المهتمين في المكتبة المالية التابعة للمعهد. هذا وقد عمد المعهد أيضاً إلى طباعة وتوزيع الكتيّب الخاص بالمباراة تحت عنوان **أنضم إلى فريق عمل وزارة المالية** على أكثر من ٥٥ كتيّب بهدف حث الشباب والشابات الجامعيين على التقدم للمباراة. ■

لم يبرأ الإعلان عن مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظائف مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق ورئيس محاسبة في وزارة المالية دون استعدادات مواكبة من قبل المعهد. فبعد مراجعة برنامج المباراة المواد الجديدة والمعدلة، أعلن المعهد عن برنامج تحضيري لموظفي الفئة الرابعة وللراغبين في خوض المباراة من وزارة المالية يتضمن مواضيع التحليل المالي والمحاسبة الرقابة وأسئلة متعددة الخيارات. واستقبل فريق التدريب ٣٠٠ استمارة ترشيح ونظم على أساسها ٩ دورات مكثفة في بيروت والمناطق باللغتين العربية والفرنسية. وقد تولّى التدريب موظفون من وزارة

## برنامج المباراة لوظائف مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق ورئيس محاسبة في وزارة المالية

في ٥ تشرين الأول ٢٠٠٧، أصدر مجلس الخدمة المدنية القرار رقم ٢/٨٠٧ والمتعلق بتنظيم مباراة لوظيفة مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق ورئيس محاسبة في ملاك مديرية المالية العامة في وزارة المالية. وتنظم المباراة على مرحلتين: **المرحلة الأولى** : مسابقة خطية تشمل أسئلة متعددة الخيارات OCM (المتوقعة في ٢٠٠٧/١٢/١٥) **المرحلة الثانية** : مسابقات خطية وعملية مقسمة إلى جزئين: **الجزء الأول** يشتمل على مسابقات خطية وعملية مشتركة في: موضوع عام باللغة العربية، موضوع عام يحدى اللغتين الفرنسية أو الإنكليزية، قوانين الضرائب والأنظمة المعلوماتية Excel, Word. **الجزء الثاني** يشتمل على مسابقات خطية بحسب اختصاص المرشحين: **اختصاص التجارة والحاسبة وإدارة الأعمال والمالية والمراجعة والخبرة في الحاسبة والعلوم المصرفية** : مسابقات في الرياضيات المالية وفي التحليل المالي وفي المحاسبة العامة ومحاسبة الشركات وفي المحاسبة الرقابية ومحاسبة التكاليف. **اختصاص الإحصاء** : مسابقات في الاقتصاد الكمي وفي الإحصاء الرياضي ونظرية العينات وفي الإحصاء والاحتمالات. **اختصاص الحقوق** : مسابقات في قانون المحاسبة العمومية وفي القانون الإداري والقانون التجاري وقانون الضمان الاجتماعي وقانون العمل. **اختصاص المعلوماتية** : مسابقات في البرمجة وفي إدارة قواعد البيانات وفي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. **اختصاص الاقتصاد** : مسابقات في التحليل الاقتصادي الكلي وفي العلاقات الاقتصادية الدولية وفي الإحصاء الرياضي والاحتمالات.



## شركاء في التدريب

### تكاثر حلقات التبادل مع الشريك الفرنسي

#### وداعاً جان نويل باليو وأهلاً مارتين هيرليم

في أيلول، ودّع المعهد المالي السيد جان نويل باليو، ملحق التعاون الثقافي في السفارة الفرنسية، والذي رافق المعهد مدة أربع سنوات لم يدخر فيها جهداً لتعزيز أواصر التعاون مع المعاهد الفرنسية ونقل الخبرات وتنظيم النشاطات المشتركة. وتركزت جهود باليو حول تكثيف التبادل وتثبيت التعاون بين المعهد وعدد من الإدارات الفرنسية لاسيما ديوان المحاسبة والمدارس الفرنسية - خصوصاً المدرسة الوطنية للإدارة - ENA- ومختلف هيئات التدريب. وبفضل مساعبه وجهد العاملين في قسم التعاون في السفارة الفرنسية، تابع موظفو وزارة المالية العديد من حلقات التدريب وشاركوا في زيارات ميدانية تمكنوا خلالها من الإطلاع على التجربة

الفرنسية. الشكر الجزيل لجان نويل على التزامه وصادقته. المعهد المالي في لبنان يتمنى لك التوفيق في مجلس Ile de France الإقليمي، وعسى أن تستمر هذه الصداقة ويظل هذا التعاون مستمراً بيننا.

وفي ١٣ أيلول ٢٠٠٧، استقبل المعهد المالي السيدة مارتين هيرليم، التي تسلمت مهام منسقية التعاون مكان السيد باليو يرافقتها السيد دنيس غايبار، مستشار التعاون والعمل الثقافي ومدير البعثة الثقافية الفرنسية والسيدة أود أنطوان المسؤولة عن النشاطات الجارية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ومجالات التعاون مع الشركاء الفرنسيين. ■

**يستمر التعاون البناء بين وزارة المالية والشريك الفرنسي، وفي إطار إعداد خطة عمل ٢٠٠٨-٢٠٠٩، شهدنا ٣ زيارات ميّزت هذه المرحلة**

#### زيارة مدير المالية العام السيد آلان بيفاني إلى فرنسا

إضافة إلى ما سبق ذكره، فقد زار مدير المالية العام السيد آلان بيفاني فرنسا من ١٧ أيلول ٢٠٠٧ حتى ٢١ منه تلبية لدعوة المدير العام للضرائب. هدفت الزيارة إلى توطيد علاقات التعاون الثنائي والشراكة التقنية المقررة لعامي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩. وقد التقى السيد بيفاني عدد من الخبراء نذكر منهم السيد جان فيتي، المدير العام المساعد للضرائب والسيدة جوزيان لانثيري، رئيس بعثة التعاون الدولية في المديرية العامة للضرائب والسيد إيف فوجيرون أمين السر العام لل CREDAF الذي ناقش معه إمكانية عقد مؤتمر CREDAF في لبنان في أوائل عام ٢٠٠٨. كما بحث



السيدة مارتين هيرليم، السيد دنيس غايبار، والسيدة أود أنطوان مع أسرة المعهد

#### زيارة مدير عام الجمارك العام العميد أسعد غانم إلى فرنسا

زار مدير عام الجمارك، العميد أسعد غانم، فرنسا بين ٩ و١١ تشرين الأول ٢٠٠٧ وذلك للمشاركة في معرض MILIPOL تلبية لدعوة ملحق الأمن الداخلي في السفارة الفرنسية. وقد التقى في زيارته بالسيد جيروم فورنيل مدير عام الجمارك والسيد فيليب كيرني، نائب مدير الجمارك، والسيد برو من مكتب وسائل التدخل والسيدة أرليت بانشو من مكتب الشؤون الأوروبية والدولية وتم استعراض التعاون بين إدارتي الجمارك اللبنانية والفرنسية. ■

#### استقبال السيد لودوفيك مورينبير

أجرى السيد لودوفيك مورينبير، خبير تنمية الموارد البشرية في وكالة التعاون الفني الدولية لوزارة المالية الفرنسية ADETEF زيارة قصيرة إلى بيروت بين ٢٢ و ٢٥ تشرين الأول ٢٠٠٧ بهدف استعراض نشاطات التعاون المتوقعة لعام ٢٠٠٨ والمدرجة ضمن إطار الدعم الذي توفره الوكالة لمشاريع الإصلاح في دول الشرق الأوسط والأدنى لا سيما المشروعين الأردني والمغربي ومبادرات التعاون المحتملة مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي. ■



## التدريب

### البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد - دفعة كارلوس غصن ٢٠٠٧

كما جرت عليه العادة منذ العام ١٩٩٦، يشارك ١٥٤ موظفاً جديداً اجتازوا بنجاح مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفة مراقب ضرائب ومحاسب في مديرية المالية العامة بالبرنامج التوجيهي الذي ينظمه المعهد والذي يساهم في تأهيل الموظفين الجدد لاستلام مهامهم بفعالية ودينامية في وزارة المالية.

#### ملاح الموظفين الجدد

٥٢٪ من المضمين حديثاً إلى وزارة المالية هم من الإناث ومعدل الأعمار العام هو ٢٥ سنة و٥٥٪ منهم حائزون على شهادة في المحاسبة والتمويل. وقد حازت الجامعة اللبنانية على الحصة الأكبر من التناجحين في مباراة مجلس الخدمة المدنية بنسبة ٥١٪ يليها جامعة القديس يوسف بنسبة ١٠٪.

ويلاحظ من خلال الرسم البياني، أن معظم الموظفين الجدد ونسبتهم ٥٧٪ قد حازوا على إجازات، في حين أن ٢٥٪ منهم هم من حملة شهادة الامتياز الفني و١٨٪ حازوا على دراسات عليا.

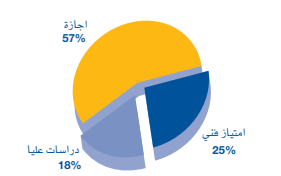
#### ما الذي ميّز البرنامج لهذا العام؟

لقد تمّ تصميم البرنامج التوجيهي للعام ٢٠٠٧ بطريقة متجددة وذلك بناء على توجيهات العمل المقبلة في مختلف مديريات المالية العامة. ويتضمن البرنامج ٦ محاور أساسية وخلافاً للسنوات السابقة، فقد أخذ موضوع الموازنة حيزاً كبيراً إن لجهة الأبحاث أو

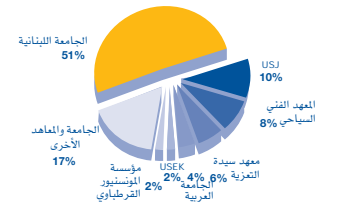
#### التوزيع حسب الأعمار



#### التوزيع حسب مستوى التحصيل العلمي



#### التوزيع حسب الجامعات



الموازنة وتنفيذها والرقابة عليها وشارك في إعداد هذه الجلسات وشرح مضامينها مجموعة من المرءاء والموظفين في مختلف الوحدات التابعة لوزارة المالية لاسيما منها مديريات الموازنة والخزينة والصرفيات. ولم يقتصر المنهج التدريبي على هذه الحلقات، بل دعا المعهد خبراء من خارج الوزارة لعرض التوجهات الحديثة في موضوع الموازنة العامة فقدّمت السيدة كوثر داره من فريق الأمم المتحدة الانمائي في وزارة المالية حلقة حول موازنة البرامج والأداء وعرض الدكتور توفيق كاسبار الدراسة التي أعدّها حول نحو قانون موازنة عضوي للبنان: استراتيجية إصلاحية وتوئى الأستاذ جان ديب الحاج تعريف المشاركين بأهمية دور المجتمع المدني في التأثير على الموازنة. ونشير أيضاً إلى أن مجموعات من الموظفين الجدد قد عملوا على إعداد أبحاث وعروض تقديمية في موضوع الموازنة.



الدكتور توفيق كاسبار عرض للموظفين الجدد دراسة أعدّها عن الموازنة

#### ٦ محاور البرنامج

- مدخل إلى الإدارة العامة • الموازنة العامة
- مدخل إلى وزارة المالية • النظافة الاقتصادية
- النظام الضريبي • المهارات الإدارية

#### الموازنة العامة في برنامج الموظفي الجدد

لاقت المواضيع المرتبطة بالموازنة العامة اهتماماً مميّزاً هذه السنة في البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد. فقد تمّ تخصيص جلسات عدة حول تفاصيل إعداد

#### تساؤلات الموظفين الجدد

- لقد تمّ إطلاق البرنامج التوجيهي واستقبال الدفعة الأولى من الموظفين الجدد في ٢٧ آب ٢٠٠٧ في أجواء ضبابية - إذا صحّ التعبير، فقلّ الرغم من التزامهم وجديتهم في المشاركة في البرنامج التوجيهي، إلا أن أسئلة كثيرة قد ألفت بظنّها على وجودهم في المعهد ونذكر بعضها للأمانة:
- هل سيصدر مرسوم التعيين وهل هنالك إمكانية للظعن به؟
  - هل يتروكون وظائفهم الحالية ويلتحقون بالوزارة كمتبرّنين أم ينتظرون المرسوم؟
  - في حال لم يصدر مرسوم التعيين، ماذا سيكون عليه وضع المتبرّنين الجدد بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي؟ أين سيتمّ تعيينهم في بيروت أو في المناطق؟
  - والسؤال الأكثر تكراراً: هل سيعمل هؤلاء الموظفون الجدد في مجال الضرائب أو في مجال الموازنة والتفتحات العامة؟

### "أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملاً"

#### مقتطفات من حوار خاص مع المديرية أنا منصور

في إطار البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد، تمّ تخصيص ورشة عمل حول موضوع المواطنة تولّت إدارتها المديرية أنا منصور، وقد أجرينا معها الحوار الآتي.

#### ما هي أهداف ورشة العمل التي أدرتها؟

لقد حملت الورشة عنوان أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملاً وهدفت إلى توعية الموظفين الجدد على أهمية المواطنة في تطور البلدان ونموها وإلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالشأن العام والحياة العامة وحقوق المواطنين واجباتهم وتحفيزهم كموظفين جدد لممارسة المواطنة في عملهم المستقبلي في القطاع العام.

#### ما هي الطرق التدريبية التي تمّ اعتمادها؟

لقد اعتمدنا على طرق تدريبية تفاعلية فتّمّت مقارنة موضوع الانتماء من خلال تمرين فردي (إلى ماذا أنتمي) حيث عبّر المشاركون عن سلّم أولويات انتماءاتهم وحدود مفهوم المواطنة على صعيد فردي. تلاه تمرين في مجموعات لتحديد المفهوم على الصعيد العام. كما طلب من كل مشارك أن يعطي مثلاً عن فعل قام به وشعر من خلاله أنه مواطن وتمّ تحديد الأفعال والأعمال والسلوك الذي يقوم به أي شخص مؤمن بمواطنته.

#### من خلال عملك كمديرية وكتاباتك عن هذا الحق،

#### كيف يتم ترسيخ روح المواطنة؟

مطلوب من كل مواطن أن يوسّع ثقافته السياسية وأن يمارس واجباته ويطلب بحقوقه وان يكون مسؤولاً عن أعماله أمام القانون وأن يلتزم بالنظام أو أن يعمل على تطويره. إذا كانت

#### كيف يتم تقييم المتدربين؟

يعتمد المعهد في تقييمه للموظفين الجدد على معطيات ومعايير متكاملة. فيأخذ فريق التدريب على عاتقه تقييم مشاركتهم اليومية وتفاعلهم مع المجموعة وإعداد الاختبارات الخطية بحسب محاور البرنامج بالتعاون مع المدربين. وتستكمل هذه المعطيات من خلال تقييم شفهي وتقييم للأبحاث المدّة وللعروض التقديمية. وقد كان لمديرية الشؤون الإدارية ولوحدة الأبحاث والتحليل ومديرية الموازنة وعقد التفتحات ومالية جبل لبنان مشاركة مميزة في هذا المجال.



الموظفون الجدد أثناء مناقشة الأبحاث أمام لجنة من المدربين والخبراء

### انطباعات مشارك في البرنامج التوجيهي

شاعت الصدف أو بالأحرى، كان حظي جيداً عندما تم الإعلان من قبل مجلس الخدمة المدنية عن حاجة وزارة المالية إلى موظفين جدد كمراقبي ضرائب ومحاسبين. حلمي كان أن أعمل في وزارة المالية لاسيما وأنني حائز على شهادة دراسات عليا في مجال البحث في العلوم المالية من جامعة القديس يوسف. وعلى الرغم من معرفتي المسبقة بصعوبة الامتحان وكثرة المواد المطلوبة، قررت مواجهة تعب الدراسة من جديد فنجحت وفزت بالمرتبة الأولى. فانتابني عندها شعور بالفخر والاعتزاز بما أنجزت، وبدأت انتظر بفارغ الصبر أن أبدأ عملي الجديد.

مفاجأة كبرى كانت بانتظاري عندما علمت أنه علي الخضوع لدورة تدريبية في المعهد المالي. معهد باسل فليحان، الذي لم أكن أعرف عنه شيئاً. وعلى أن يتخلل هذه الدورة امتحانات خطية وشفهية والقيام بأبحاث، وهكذا عدت من جديد إلى الدراسة التي لم أكن قد اشتقت إليها بعد بسبب تعب التحضير للمباراة السابق ذكرها. في يومي الأول، دخلت المعهد للمرة الأولى كمتدرب ولفت انتباهي بداية النظافة والترتيب. ثم بدأت الدورة، فشعرت أنني مع فريق منظم جداً وعلى تماس مع مدربين على درجة عالية من الخبرة. وباتت متابعة فريق المعهد لي ولزملائي موضع تقدير وإعجاب وحافز لنا لتتابع الدورة بشكل جيد ونظهر لهم وللمدربين أن تعبهم لن يذهب هدرًا.

انتهت الدورة بعدما يقارب الشهرين لكنها تركت في أتاراً وذكريات من الصعب نسيانها. فقد كانت مفيدة جداً وقدمت لنا معلومات غزيرة وقيّمة لم يكن بإمكاننا الحصول عليها في أي مكان آخر ولا حتى في الجامعة. وقد دخلنا في عالم الضرائب من بابه الواسع مروراً بقوانين عديدة وصولاً إلى الموازنة بدءاً من إعدادها حتى مراقبة تنفيذها. ختاماً، أودّ أن أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه الدورة من المرءاء وفريق المعهد والمدربين والمؤسسات العامة التي استقبلتنا في جولاتنا الميدانية، لهم متناً جزيل الشكر.

جورج الخوري  
جورج الخوري موظف جديد من دفعة كارلوس غصن



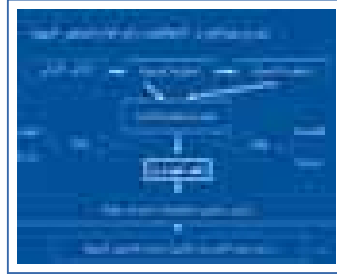
جورج الخوري موظف جديد من دفعة كارلوس غصن



المديرية أنا منصور



سبيل من بين كثيرين ضمتهم أجيال من قوافل الأجناب الذين أقبلوا على لبنان زوّاراً وغادره عساقاً. ■  
نيل ماك كالوم وروب باكهام



مغيب الشمس تحيطنا صور أعظم نجوم الفن العالمي وقد توافدوا إلى لبنان وبيروت المختلفة آنذاك أيضاً. وعندما جلسنا نستريح ونلتقط الأنفاس تحققتنا أننا مجرد عابرا



كمثل زيارتنا إلى مدينة جبيل التاريخية التي تنتشق في آثارها عبق حضارات غابرة وقد سرنا إليها منتصف الأسبوع وبعد أن شارف يوم العمل على نهايته. تأملنا

منفرداً، عن التحكّم بالفساد. فكما فاجحة الفساد تقتضي مقاربة شاملة تُشرك الحكومة والهيئات العامة والمجتمع المدني، ولقد استعرضنا معاً سلسلة عناصر مساعدة مثل مدونة السلوك وقانون حرية الإعلام والكشف عن المخالفات. وببين الرسم مقاربتنا للموضوع كونه طَبَق في مواقع تعاني جرائم خطيرة وقد اعتمده أكثر من ١٥ دولة تضم ٣٠٠ مليون نسمة تشكو من معدلات فساد مرتفعة وهي خارجة عن نفق حرب أهلية. أما بالنسبة إلى المشاركين من الوزارة كما المعهد، فشعلة العمل مستمرة ولهم منّا أطيب التمنيات بالتوفيق. انتهى العمل وعدنا إلى المملكة المتحدة حاملين معنا صورة جديدة عن لبنان بلد حي ومتجدد تاركين خلفنا أصدقاء وأحباب وفي أذهاننا أجمل الذكريات وأطيبها



## أخبار الوزارة

### فرع معالجة المعلومات، بين الإمكانيات والواقع

في إطار إعادة هيكلة وزارة المالية، استُحدثت عدة فروع في مالية محافظة جبل لبنان من بينها فرع معالجة المعلومات الذي يشكل الأساس لإنطلاق باقي الفروع (كفرض الإلتزام والتدقيق وخدمات المكلفين ومتابعة العمليات) لتأمين قاعدة معلومات تكون الأقرب إلى الصواب والدقة.

يضم فرع معالجة المعلومات حالياً ٢٢ مراقباً ومراقبين رئيسيين اثنين ورئيس فرع. عمل هذا الفرع خلال عام ٢٠٠٧ على تصحيح قاعدة المعلومات المرسله من المركز الآلي ودائرة قاعدة المكلفين المركزية فيما خص التصاريح التي تظهر فروقات ضريبية أو التي تستوجب المعالجة بالإضافة إلى تصحيح رمز النشاط للمكلف ومطابقة تصريحه مع طريقة التكلفة. أما في حال وجود نقص في المستندات المقدمة، فيعمد المراقب إلى درس الحالة ومعالجتها أولاً بمساعدة الأنظمة الموجودة على الكمبيوتر، ومنها نظام sigtas ونظام أرشفة الضرائب ونظام ogero، وفي حال عدم التوصل إلى نتيجة يتم الإتصال بالمكلف والمتابعة معه لتصحيح الأخطاء وتأمين المستندات لإستكمال معلومات التصاريح وإعداد جدول تكليف بالضريبة والغرامة المتوجبة في حال وجود فروقات ضريبية. إن هذا الفرع هو على تواصل دائم مع دائرة قاعدة المكلفين المركزية لجهة تسويق العمل وتعديل المعلومات، كما ينسق مع دائرة ضريبة الرواتب والأجور في كل ما يتعلق بتصاريح الباب الثاني.

أما علاقته بفرع التدقيق، فتتمثل بإعطاء المعلومات والتنسيق متعاً لتكرار التكلفة بين الفرعين وأما في حال نقص المعلومات أو عدم تجاوب المكلف وفي حالات أخرى مختلفة فيتم إحالة المكلف إلى فرع الإلتزام لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

يواجه هذا الفرع صعوبات ومعوقات لإنجاز عمله مثل النقص في التجهيزات (خطوط الهاتف التي هي أساس لإنجاز العمل وهي لا تتوفر بشكل كاف) وإن ذلك يؤثر سلباً على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة وعلى إنتاجية المراقب كما على تقييم الفرع الإجمالي.

كان لهذا الفرع مخزون عمل قديم ينتظره، وما زال أمامه الكثير للقيام به. لهذا يتوقع تأمين كل مستلزماته ووضع خطط مستقبلية تؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة والفعالية التي يطمح إليها، والتي تتوقعها الإدارة منه. ■

المراقب ميراي الحاج  
مالية جبل لبنان

### شركات الأوف شور في سطور

في نطاق صدور مراسيم عن شركات الأوف شور، والمهلدينغ أردنا أن نعرف قراء حديث المالية بتلك الشركات والاجراءات القانونية والضريبية التي تخصها، إثر عرض تم خلال ورشة عمل في نقابة خبراء الحاسبة المجازين في لبنان في ٢٦ تشرين الأول ٢٠٠٧، وشارك فيه الأستاذ وليد نويهيض والأستاذ نزار طراد عن دائرة ضريبة الدخل في بيروت. في هذا العدد نسلم الضوء على شركات الأوف شور:

### للمرة الأولى تقرير شامل حول حسابات المالية العامة منذ العام ١٩٩٣ الى العام ٢٠٠٦

عادت لتتراجع في العام ٢٠٠٥ لتصل إلى ٢٣٪. وقد أسهمت المساعدات التي تلقاها لبنان في مؤتمر باريس ٢ بهذا التراجع. إلا أن هذه النسبة ما لبثت ان عادت لترتفع، مع إنتهاء مفاعيل باريس ٢، لتصل إلى زيادة نسبتها ٣٠٪ مقارنة عما كانت عليه في العام ٢٠٠٥.

وعلى صعيد الإيرادات، فشهدت إرتفاعاً بنسبة ٥٧،٥٪ عما كانت عليه عام ٢٠٠١ نتيجة تحسين الإدارة الضريبية وعبر إستحداث رسوم وضرائب جديدة. وشكلت الضريبة على القيمة المضافة ٢٢٪ من مجمل الإيرادات في العام ٢٠٠٦. أما في المقابل فقد تراجعت الإيرادات الجمركية لتلبية لسياسة الإفتتاح الاقتصادي.

بالنسبة للميزان العام فقد استطاعت الحكومة أن تحقق فائضاً أولياً في الخمسة سنوات الماضية نسبة إلى العام ٢٠٠١. إلا أنه ما لبث وأن طرأ عليه تراجع نسبي عام ٢٠٠٦.

أما على صعيد الدين العام فقد إرتفع ما مقداره عشرة أضعاف ليصل إلى ٥،٢٩ مليار دولار أميركي مقارنة ب٢٠٦ مليار دولار أميركي في العام ١٩٩٢. ومما جاء في التقرير أن نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي تعد حالياً الأعلى في العالم. وقد استقرت نسبة نمو الدين العام منذ العام ٢٠٠٢ بسبب احتواء النفقات وتعزيز الإيرادات بالإضافة إلى انخفاض معدلات الفوائد كنتيجة لمؤتمر باريس ٢ وإستراتيجية الإستدانة التي إنتهجتها الحكومة.

أرفق التقرير بجدول جرى تصنيفها ضمن ثلاثة أبواب رئيسية: الباب الأول يتضمن **إيرادات ونفقات الموازنات العامة** التي تم إقرارها بموجب مشاريع قوانين منذ العام ١٩٩٢ وتبين مبالغ خدمة الدين العام وتطور مبالغ العجز السنوي وكيفية تمويل العجز والديون. أما الباب الثاني فيتضمن **نفقات وإيرادات الخزينة** ضمنها مبالغ تم إنفاقها من خارج الموازنة ولكن من حساب الخزينة. أما الباب الثالث فيتضمن **الإنفاق الإستثماري** الممول من قروض خارجية. ■



الفترة ١٩٩٣-٢٠٠٦ شهدت إرتفاعاً في النفقات



الفترة ١٩٩٣-٢٠٠٦ شهدت إرتفاعاً في النفقات

صدر عن وزارة المالية تقرير شامل يضم الحسابات المالية للدولة اللبنانية من العام ١٩٩٣ الى العام ٢٠٠٦. وهي خطوة هدفها تشجيع الشفافية في القطاع العام. لطالما كان ولا يزال، الحديث عن الدين العام والموازنة ومالية الدولة بشكل عام مناسبة لإطلاق العديد من التحليلات والإجتهاادات حول السياسات الأتبع التي يجب إتباعها من أجل إنتشال لبنان من أزمتها الاقتصادية التي عصفت به جراء الأحداث المتكررة، بالإضافة إلى السياسات المتلوية حيث الهدر والفساد سيدا الموقف. في هذا الإطار عمدت وزارة المالية وتوجيهات من رئيس مجلس الوزراء فؤاد السنيورة، إلى إعداد بيانات مالية مفصلة تظهر أوجه الإنفاق العام ومصادر الإيرادات وكيفية تطور خدمة الدين العام وتطور حجم هذا الدين وتوزعه على مدى السنوات الثلاثة عشرة الماضية. وتكمن أهمية التقرير بأنه يفسح المجال أمام الجامعيين والباحثين والمهتمين لدراسة معمقة لوضع المالية العامة. الأمر الذي يهدد الأراضية اللازمة من أجل إقتراح سياسات اقتصادية مرادفة أو بديلة لحل أزمة المديونية التي بلغت أعلى المستويات وتنحو في الإقتصاد الوطني بإتجاه النمو والإزدهار.

جاء في التقرير، أن الفترة الممتدة بين ١٩٩٣-٢٠٠٦ شهدت إرتفاعاً في النفقات مع الإشارة إلى ان السنوات الخمس الماضية شهدت ضبط لها. أما على صعيد الواردات، فقد شهدت هذه الأخيرة إرتفاعاً على مدى السنين الماضية مع الإشارة إلى ان الإيرادات أخذت منحى جديداً في الإرتفاع عام ٢٠٠٢ مع البدء بالعمل بالضريبة على القيمة المضافة (TVA). أما بالنسبة إلى الإنفاق خارج الدين العام فقد سجل إرتفاعاً مستمراً خاصة في الفترة التي تلت حرب تموز. كما زاد إنفاق الحكومة على الشأن الإجتماعي وخاصة الضمان الإجتماعي.

في ما يتعلق بخدمة الدين العام، فيقول التقرير انه شهد إرتفاعاً قياسياً في العام ٢٠٠١ لتبلغ نسبة ٤٨٪ من إجمالي النفقات، إلا ان هذه النسبة

### ما هي شركات الأوف شور؟

الأوف شور شركات مغفلة لبنانية. تم تنظيم أعمالها بموجب مرسوم اشتراعي رقم ٤٦ صادر في ٢٤/١٩٨٧. تسجل الشركة في السجل التجاري العام وفقاً لأحكام قانون التجارة، وينشأ لدى المحكمة

أحد المصارف المقبولة في لبنان قيمتها ١٠٠,٠٠٠ ليرة.

### ما هي الأنشطة التي يحق لشركة الأوف شور ممارستها؟

- التفاوض وتوقيع العقود والاتفاقات

## بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة



الندوة الختامية في السراي الحكومي

نظم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع السفارة البريطانية في لبنان برنامجاً تدريبياً حول بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة، أحياء خبيران بريطانيان من مؤسسة الإدارة العامة الدولية-بريطانيا وذلك بين ٢ و٦ أيلول ٢٠٠٧. اختتم البرنامج بندوة عقدها وزير المالية الدكتور جهاد أزغور، بحضور سفيرة بريطانيا في لبنان السيدة فرانسس غاي، وذلك نهار

الجمعة الواقع فيه ٧ أيلول ٢٠٠٧، في السراي الحكومي. شارك في هذه الندوة كوادر عليا من القطاع العام وممثلين عن الهيئات الرقابية ومؤسسات المجتمع المدني وبعض المعنيين والمهتمين بمواضيع أخلاقيات الخدمة العامة ومناهضة الفساد وتطبيق مفاهيم الحكم السليم. انقسم المشاركون إلى ثلاث فرق، درست كل منها ناحية من المعايير التي يجب إتباعها للوصول إلى إدارة عامة دون شوائب. فتكلمت العميد دلال الرجواني ممثلة الأمن العام عن هيكلية الأنظمة والقوانين في القطاع العام، تلاها عرض للسيد أندريه أميوني محلل نظم في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، عن العنصر البشري ودور الموظفين في القطاع العام، وأخيراً وليس آخراً تكلمت السيدة منال عبد الصمد رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، عن مفهوم القيادة. في هذا التقرير الخاص، نقدم شهادات وجهات نظر من المشاركين في البرنامج، من القطاع الخاص ومن القطاع العام ومن المدربين. ■

## شهادة ممثل من المجتمع المدني عن مشاركته في البرنامج التدريبي حول "بناء الثقة بالدولة"

تتبع مشاركة الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية كعملة للمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في البرنامج التدريبي حول بناء الثقة بالدولة والمخصص للموظفين الحكوميين والقياديين في القطاع العام، من الدور المتقدم الذي تلعبه هذه المنظمات في الحياة العامة اللبنانية.

كباحث لبناني يهتم بأمور الفساد والديمقراطية المستدامة، سمح لي هذا البرنامج بالتواصل مع موظفين من البنك المركزي اللبناني ومجلس الخدمة المجتمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية وبرامج التوعية التي تقوم بها جمعيتنا بهدف مكافحة الفساد في المجتمع اللبناني.

وفي ختام البرنامج تم إنشاء فريق عمل مصغر يضم ممثلي جميع الفئات التي شاركت في البرنامج إيماناً بأن هذا النقاش الفني مع أقره من القطاع العام والقطاع الخاص والهيئات المدنية، يجب أن لا يتوقف أبداً. ■



داني حداد ممثل عن المجتمع المدني خلال مشاركته في البرنامج التدريبي

داني حداد

باحث لدى الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية

## رؤيا ومنهجية لقطاع عام لبناني يتمتع بقيم عالية من النزاهة والأخلاق، قدمتها عن المشاركين السيدة منال عبد الصمد



السيدة منال عبد الصمد خلال الندوة الختامية في السراي

شأنها أن تمنع أي تصرف غير أخلاقي أو غير شرعي، وبالتالي تحدان بشكل كبير من ظاهرة الفساد. من هنا ينبغي على القائد أو المدير أن يلتزم بالقيم المحورية core values في كل تصرفاته، ويكون القدوة لمؤسسه، بحيث يتصرف بشكل أخلاقي وسليم، ويحدد من سلوكيات موظفيه غير القانونية ويحاسبهم عليها.

في هذا السياق استعرضت بعض المواصفات التي ينبغي توافرها في كل من القائد والمدير، كالشفاء والجدارة، الإصغاء وتقبل آراء الآخرين والاستفادة منها، عدم الانحياز، سواء الطائفي أو المناطقي أو الفئوي أو الجندي، العمل بأسلوب التفويض والتمكين Delegation and Empowerment: الذي يعتبر من أفضل الطرق ليس لتخفيف الأعباء عن القادة أو المرءة فحسب بل أيضاً لبناء روح الفريق وخلق خبرات جديدة وصفّ ثان على درجة عالية من المهارة الفنية.

من جهة أخرى، اختصرت مواصفات المدير بالتالي:

- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ومراقبة تنفيذها، إذ لا يكفي اتخاذ القرارات دون معرفة ما أسفرت عنه ومدى صوابيتها.
- التقليل من الاستنساب في اتخاذ القرارات كونه يخلق الفرصة لارتكاب الفساد.
- القدرة على تحمل مسؤولية الخطأ والصواب على حد سواء، بحيث لا ينسب لنفسه الأعمال الجيدة ويحمل الخطأ لغيره.
- التقليل قدر الإمكان من البيروقراطية غير الضرورية وغير المتجاوبة مع الحاجات العامة، والذي يتم عن طريق تبسيط الإجراءات، إيجاد خدمة الشباك الواحد one stop shop، تعزيز دور الحكومة الإلكترونية، مما يسهل على المواطنين أمورهم ويقل تعاملهم المباشر مع الإدارة.
- وأخيراً، لا بد من تحقيق التوازن بين واجبات الموظف وحقوقه؛ فقبل أن

انطلاقاً من المبادئ والقيم المحورية التي تقوم عليها الحياة العامة في لبنان، تطرقت السيدة منال عبد الصمد التي مثلت فريقاً من المشاركين في البرنامج، إلى بعض الأساليب العملية في موضوع القيادة والإدارة التي اقترحتها المشاركون لخلق ونشر قيم الخدمة العامة.

استهلت السيدة عبد الصمد كلمتها ببعض أقوال السيد Neil McCallum الخبير البريطاني الذي أحيى برنامج التدريب في المعهد المالي، حيث أشار إلى أن الفساد ينتج بشكل أساسي عن الأنظمة السيئة، ولكنه ليس وليد الأنظمة أو الأشخاص فحسب، بل مزيجاً بين الاثنين.

وأضافت بعض التفسيرات مصنفة الأشخاص على طريقة الدراسة البشرية:

- ١٠٪ من الأشخاص هم من نوعية جيدة Good people ولا ينحرفون في أعمالهم مهما كانت الغريبات أمامهم؛
- ١٠٪ من الأشخاص هم من نوعية رديئة Bad people عرضة للفساد مهما كانت الظروف المحيطة بهم؛
- وال ٨٠٪ الباقون قد يكونون جيدين أو سيئين بحسب الظروف المحيطة بهم.

بالتالي، أضافت السيدة عبد صمد، ينبغي معرفة العوامل التي تساعد هؤلاء على ارتكاب الفساد؛ بحيث نلاحظ أن ارتكاب الفساد يتوقف على ثلاثة عوامل مترابطة: التكلفة Cost، المخاطر التي تترتب على ارتكاب الفساد Risk، وفرص ومكاسب الفساد Reward. من هنا نرى أنه لمكافحة الفساد وخلق إدارة جيدة لا بد من توفر أربع ركائز أساسية four pillars:

١ أنظمة، ٢- أشخاص، ٣- قيادة، ٤- واستراتيجيات عملية.

بعد أن قدم زملاؤها البنود التي تتعلق في القطاع العام، والعنصر البشري فيه، تطرقت السيدة عبد الصمد إلى البند الثالث، المتعلق بموضوع القيادة، لتشير إلى أن الدراسات أثبتت أن القيادة المنظورة والإدارة الفاعلة visible leadership and effective management من

وتعمه ثقافة المقاهي على غرار إيطاليا. راودنا شعورٌ بالأمان وأحسنا برغبة في التجول في المدينة واكتشافها وتذوق معالمها ففعلنا ذلك دون أدنى تردد.

حمل لنا العمل مع موظفي المعهد المالي مفاجآت سارة أخرى. فقلماً يكون الحديث عن الفساد سهلاً أو مريحاً في بلد ما، لكن مشاركة مجموعة مختلطة من الموظفين المخضرمين وطواقم عسكريين وأمنيين وممثلين عن المنظمات غير الحكومية جعلت النقاش حراً وصرحاً. لفتتنا مشاركة الجميع بحماسة وروح فكاهة متميزين. ولا شك في أن تفوق طاقم المعهد لناحية التنظيم والتسهيلات الممتازة المتوفرة ساهم في إنجاح ورشة العمل.

انطلق البرنامج من مبدأ أن الفساد مشكلة عالمية ومزمنة ومعقدة فهو يُعشعشع في كل مكان ويفتك بسمومه. ولكنه أيضاً متوقع ويمكن التحكم به.

يعجز أي تدبير أو قانون أو تغيير تنظيمي إذا أتى

تعمه ثقافة المقاهي على غرار إيطاليا. راودنا شعورٌ بالأمان وأحسنا برغبة في التجول في المدينة واكتشافها وتذوق معالمها ففعلنا ذلك دون أدنى تردد.

حمل لنا العمل مع موظفي المعهد المالي مفاجآت سارة أخرى. فقلماً يكون الحديث عن الفساد سهلاً أو مريحاً في بلد ما، لكن مشاركة مجموعة مختلطة من الموظفين المخضرمين وطواقم عسكريين وأمنيين وممثلين عن المنظمات غير الحكومية جعلت النقاش حراً وصرحاً. لفتتنا مشاركة الجميع بحماسة وروح فكاهة متميزين. ولا شك في أن تفوق طاقم المعهد لناحية التنظيم والتسهيلات الممتازة المتوفرة ساهم في إنجاح ورشة العمل.

انطلق البرنامج من مبدأ أن الفساد مشكلة عالمية ومزمنة ومعقدة فهو يُعشعشع في كل مكان ويفتك بسمومه. ولكنه أيضاً متوقع ويمكن التحكم به.

يعجز أي تدبير أو قانون أو تغيير تنظيمي إذا أتى

## تجربة نيل وروب خبيران من "الإدارة العامة الدولية" في زيارتهما إلى بيروت



نيل وروب خلال البرنامج التدريبي في المعهد المالي

كبريطاني فاق عمره الثلاثين، يتبادر إلى ذهنه لدى سماعه اسم مدينة بيروت صورة مدينة مزقتها أنياب حرب أهلية لا تنتهي. كانت هذه الصورة حاضرة في أذهاننا عندما دُعينا للمرة الأولى إلى لبنان لأحياء ورشة عمل حول الأخلاقيات والمعايير المهنية انطلاقاً من برنامج تعزيز الثقة في الإدارة العامة. ولكن ما أن وصلنا زيمبي وأنا إلى بيروت حتى استرعت انتباهنا صورة مختلفة عما يجول في مخيلتنا: بلد مضياف وكريم، فنادقه راقية تُذكر بفنادق دبي أو أبو ظبي،

## مشاريع جديدة

مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقة للعام ٢٠٠٨، مقابلة خاصة مع الأستاذ الياس شربل



الأستاذ الياس شربل مدير الموازنة وعقد النفقات

### كيف تم تحضير مشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

اصدر وزير المالية جهاد ازعور تعميماً إلى الإدارات العامة وزع على الوزارات والإدارات المعنية من أجل المباشرة في إعداد موازنتها وفقاً للأسس القانونية التي ينص عليها قانون المحاسبة العمومية، تضمن التعميم المبادئ الأساسية والأسس التي يجب إتباعها لإعداد مشروع موازنة العام ٢٠٠٨.

كان لافتاً في التعميم المقاربة الجديدة التي اعتمدها الوزارة والتي اعتمدت آليات جديدة في إعداد الموازنة التي لا تقتصر على إبلاغ الإدارات السقوف الواجب اعتمادها في طلب الاعتمادات فحسب، وإنما على تحديد التوقعات المالية المتوسطة الأمد التي ستشكل بدءاً من سنة ٢٠٠٨.

بعد ذلك، دعا وزير المالية كافة الإدارات إلى اجتماع تحضيري في السراي الكبير من أجل إعداد مشروع موازنة العام ٢٠٠٨، تم خلاله شرح التعميم وما هو مطلوب من الإدارات لتحضير الموازنة، وخلال الاجتماع عرضت آلية تحضير الموازنة، واتفقنا أن يكون هنالك اجتماع تحضيري أول يطلب خلاله الوزير المختص من إدارته إعداد احتياجاتها وفقاً للأولويات مع المشاريع الضرورية التي يجب أن تدرج في موازنة ٢٠٠٨.

يلي هذا الاجتماع اجتماع آخر تقريرى لوضع مشروع كل إدارة بصيغته النهائية وإرساله إلى وزارة المالية، كما طلب ولأول مرة من الإدارات أن تقدّر الوزارات توقعاتها على مدى ثلاث سنوات للإنفاق المتوقع، لتتمتع وزارة المالية من معرفة كامل الحاجات مع الأخذ بعين الاعتبار معرفة النمو المبلغية للإدارات ضمن تعميم الموازنة.

في مرحلة ثانية، أرسلت الإدارات مشاريع موازنتها إلى مديرية الموازنة ومراقبة النفقات، تبين أن معظم الإدارات لم ترفق التوقعات المطلوبة باستثناء المديرية العامة لأمن الدولة، التي جاءت موازنتها منسجمة مع تعميم الموازنة. هذا الأمر لم يكن مستغرباً باعتبار أن معظم الإدارات ينقصها الخبرة الذين يمكنهم التعامل مع هكذا جداول وإعداد ورؤيا ودراسة وتوقعات.

### ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة "أدلة التدريب"

يسر فريق العمل في المعهد المالي أن يضع بين أيدي المهتمين ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة أدلة التدريب: تحت عنوان "دليلك إلى المعاملات العقارية"، يتضمن تعريفاً بالسجل العقاري وبالمعاملات العقارية وبنظام السجل الممكن، كما يتضمن تعريفاً بمصلحة المساحة وسير المعاملات ومشاريع التحديث إضافة إلى ٣ ملاحق حول التعاون العملية والأسئلة المتكررة.

تحت عنوان "الخضوع والتكليف بين اشتراكات الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل على الرواتب والأجور" يتضمن لمحة عن الطبيعة القانونية للاشتراكات وللضريبة وتحديد الخاضعين لاشتراكات الضمان الاجتماعي والمكلفين بالضريبة على الرواتب والأجور مع تفصيل مطروح الاشتراكات والضريبة بالإضافة إلى عدد من الملاحق.

### ألا تفضلون تطبيق منهجية جديدة للموازنة لا سيما موازنة البرامج والأداء؟

نأمل أن تكون موازنة العام ٢٠٠٩ مختلفة وأن تمهّد لتطبيق موازنة البرامج والأداء، ولكن لتحويلها من موازنة بنود إلى موازنة برامج وأداء يتطلب صدور قانوناً بذلك.

لتحضير مشروع موازنة العام ٢٠٠٩، تم الاتفاق على اختيار عشرة إلى خمسة عشر شخصاً من الناجحين وبمباراة الدخول إلى وزارة المالية -دعوة العام ٢٠٠٧، والذين يتابعون دورات إعدادية في المعهد المالي، بحيث يتم اختيارهم وفقاً للمؤهلات التي يتمتعون بها ووفقاً لتقييم المعهد المالي بنتيجة هذه الدورات. خمسة منهم، سيكون عملهم في مديرية الموازنة والباقي سيصار إلى تكليفهم مساعدة الإدارات على إعداد مشاريع موازنتها على أساس موازنة البرامج والأداء. والتجربة الأولى ستكون مع وزارة التربية والتعليم العالي التي يساعدها حالياً خبير من البنك الدولي، ومن أجل ذلك تألفت لجنة في وزارة التربية لهذه الغاية لتضع أسس موازنة البرامج والأداء.

### ما هي الملامح الأساسية لمشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

بكت أرقام النفقات المقدرة في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ مبلغ ١١,٤٧٥ مليار ليرة مقابل مبلغ ١١,٨٤٠ مليار ليرة للنفقات المحسوبة في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧. أي بتخفيض قدره ٣٦٥ مليار ليرة.

كما قدرت الواردات العادية في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨ بمبلغ ٨,٣٦٨ مليار ليرة، مقابل مبلغ ٦٧٥,٧ مليار ليرة، ملحوظ في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧، أي بزيادة قدرها ٦٩٢ مليار ليرة.

هذا التقدير في الزيادة ارتكز على نصوص قانونية تضمنها مشروع العام ٢٠٠٧ مع زيادة معدل الضريبة

على القيمة المضافة من ١٠٪ إلى ١٢٪، ومعدل الضريبة على الفوائد من ٥٪ إلى ٧٪، وذلك اعتباراً من بداية الفصل الثاني من العام ٢٠٠٨، وذلك على أساس أن يكون قد تمّ إقرار مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٧ في المجلس النيابي.

أما بالنسبة للعجز فقد بلغ العجز المقدر في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ مبلغ ٣١٠٧ مليار ليرة،

أي ما نسبته ٢٧,٠٧٪ من مجموع الإنفاق مقابل مبلغ ٤١٦٥ مليار ليرة في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧ أي ما نسبته ٣٥,١٧٪ من مجموع الإنفاق، أي بانخفاض من حجم العجز بقيمة ١٠٥٨ مليار ليرة، أي بانخفاض حوالي ٨ نقاط، وسيتم تمويل هذا العجز بسندات خزينة.

في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ هنالك زيادة في

### تنويه بالمديرية العامة لأمن الدولة بخصوص مشروع موازنتها للعام ٢٠٠٨



الفاصل الأولي المتوقع، أي الفرق بين الواردات والنفقات بدون احتساب خدمة الدين العام، بلغ في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨ ١٥٤٣,٢٠٨ مليار ليرة، وذلك بالمقارنة مع فائض أولي متوقع قدره ٧٣٥ مليار ليرة في العام ٢٠٠٧.

### ما أبرز الزيادات في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

أبرز الزيادات في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨: زيادة اعتمادات معاشات التقاعد وتمويضات الضحايا بمبلغ قدره ٤٠ مليار ليرة، وزيادة النفقات العسكرية والأمنية بمبلغ قدره ٩٠ مليار ليرة في أعقاب حرب تموز وأحداث نهر البارد،

زيادة النفقات الاجتماعية في وزارة الشؤون الاجتماعية، زيادة مساهمة الدولة في موازنة الجامعة اللبنانية، زيادة مساهمة الدولة في تعاونية موظفي الدولة.

زيادة الاعتماد المحسوبة للمجلس الأعلى للخصخصة بمبلغ قدره ١١ مليار ليرة لانجاز الخصخصة في قطاعي الهاتف والكهرباء.

وضع قانون برنامج للمحكمة ذات الطابع الدولي بمبلغ إجمالي قدره ٨١ مليار ليرة موزع على ثلاث سنوات

٢٠٠٨ ٢٢ مليار ٢٠٠٧ ٢٩,٥ مليار ٢٠١٠ ٢٩,٥ مليار

تمثل مساهمة الحكومة في نفقات المحكمة المذكورة.

أما النفقات الاستثمارية فحافظت على مستواها في

### نظام مكنتة لرواتب ٢٠٠٨:

بالتعاون مع المركز الإلكتروني وضعنا نظاماً مكنتاً للرواتب يعطي الرواتب المتوقعة لسنة المقبلة اسماً ولكل إدارة على حدة.

إنه برنامج دقيق يحسب الدرجات المتوقعة ويحسم رواتب المحالين على التقاعد وهذا البرنامج يشمل الرواتب والتعويضات العائلية وتعويض النقل.

استناداً له تمكنا من متابعة دقيقة للرواتب تبين أنه بالرغم من زيادة عدد الموظفين في العام ٢٠٠٨ إن اعتمادات الرواتب في عام ٢٠٠٨ ستكون أقل من اعتمادات الرواتب للعام ٢٠٠٧. وهذا بفضل النظام الجديد الممكن للرواتب.

العام ٢٠٠٧. مع طلب التركيز على تمويل المشاريع الاستثمارية من القروض الخارجية.

### أما من ناحية المواد القانونية، فأبرز النصوص:

- تعديل بعض مواد قانون المحاسبة العمومية،
- تخفيض الغرامات على رسوم السير لمدة ثلاثة أشهر من تاريخ نشر القانون،
- إعفاء نسبي للمكلفين المتأخرين عن تسديد الرسوم البلدية من غرامات التأخير، وذلك لمدة ثلاثة أشهر من تاريخ نشر القانون،
- إعفاء تركات الشهداء من العسكريين والمدنيين اللبنانيين الذين سقطوا نتيجة اعتداءات مسلحة تنظيم فتح الإسلام من رسم الانتقال.

كما طلب ولأول مرة من المؤسسات العامة الكبيرة مؤسسة كهرباء لبنان، الضمان الاجتماعي، مجلس الجنوب (...)

بتزويد وزارة المالية بمشاريع موازنتها للعام ٢٠٠٨ كإيضاح لنفقات الموازنة العامة خلال مناقشتها في المجلس النيابي وذلك بهدف زيادة الشفافية. أما بالنسبة للإنفاق الإضافي خارج الموازنة، فقد ذكر

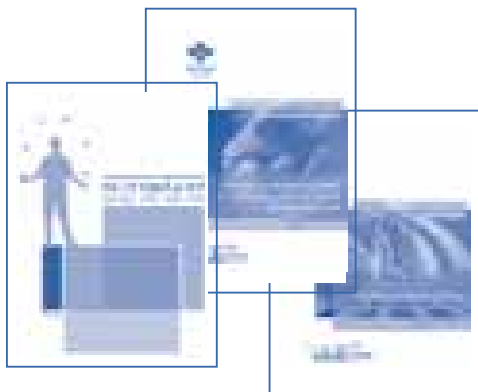
مستوى التمويل الخارجي لمجلس الإنماء والإعمار بـ ٤٤٥ مليار ليرة وتمول هذه النفقات حصراً من الهبات المخصصة لها و/أو من القروض الميسرة ولا يمكن تمويل أي من هذه النفقات من إيرادات الموازنة.

### ما هي أهم الواردات؟ ألا تأتي من الهاتف الخليوي؟

أهم الواردات تأتي من الضريبة على القيمة المضافة والهاتف، دون أن ننسى الجمارك والرسوم العقارية وضريبة الدخل.

### ما هي الأهداف الأساسية المرتقبة من مشروع الموازنة هذا؟

الأهداف المنتظرة من هذا المشروع هي: زيادة نسبة النمو إلى حدود ٤٪ وضبط الإنفاق وترشيده بهدف تخفيض العجز واستعادة النمو المستدام والبدء باستعادة التوازن التدريجي للموازنة. ■



### الدليل الثالث: تحت عنوان "دليلك إلى فهم الموازنة العامة"

هو دليل إرشادي لمؤسسات المجتمع المدني لفهم أحكام الموازنة العامة، ويتضمن المبادئ العامة التي تخضع لها الموازنة ومختلف الأحكام القانونية والتنظيمية المزممة التي تنظم المراحل التي تمر بها ودور المجتمع المدني في التأثير عليها. هذا الدليل هو ثمرة تعاون مشترك مع جامعة القديس يوسف - كلية العلوم السياسية والمؤسسة الدولية للإدارة والتدريب ومديرية الموازنة وعقد النفقات وأميدست - لبنان. ■ سلسلة التوعية المالية والضريبية التي تندرج فيها تلك الأدلة، متوفرة مجاناً في المكتبة المالية/المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

### صدور مرسوم عن تعامل شركات الأوف شور اللبنانية في ما بينها

نصت المادة الأولى من المرسوم الإشتراعي رقم ٨٣/٤٦ على ما يلي:  
 "تخضع لهذا المرسوم الإشتراعي الشركات المغفلة اللبنانية، التي تتعاطى على سبيل الحصر، النشاطات التالية:  
 التفاوض وتوقيع العقود والاتفاقات بشأن عمليات وصفقات يجري تنفيذها خارج الأراضي اللبنانية وتعود لبضائع و مواد موجودة في الخارج في المنطقة الجمركية الحرة".  
 وبما كانت طبيعة عمل شركات الأوف شور تتطلب أحياناً أن تتعامل في ما بينها. (...)  
 وبما أن ورشك الأوف شور المسجلة في لبنان والمتتمة بأحكام المرسوم الإشتراعي رقم ٨٣/٤٦، معفاة من ضريبة الدخل على أرباحها باعتبار أن نشاطها منفذ خارج الأراضي اللبنانية ولا تعتبر بالتالي أنها تجني إيرادات أو أرباحاً في لبنان.  
 لذلك،  
 فإن قيام شركات الأوف شور بالتعاقد وتوقيع العقود في ما بينها بشأن عمليات وصفقات يجري تنفيذها خارج الأراضي اللبنانية وتعود لبضائع و مواد موجودة في الخارج في المنطقة الجمركية الحرة، يعتبر من الأعمال المسموح لها تتعاطى في لبنان ولا تكون بالتالي قد خالفت في مثل هذه الحالة أحكام المرسوم الإشتراعي رقم ٨٣/٤٦.

### الأعمال المحظورة على شركات الأوف شور

- استعمال التسهيلات والاستحجار أو التملك.
  - وضع الدراسات والاستشارات
  - الأعمال الصناعية.
  - الأعمال المصرفية.
  - أعمال الضمان.
  - أعمال الهولدينغ.
  - العمل التجاري ضمن الأراضي اللبنانية.
  - جني أي ربح أو ريع أو إيراد من أموال منقولة أو غير منقولة موجودة في لبنان.
  - جني أي ربح أو ريع أو إيراد من جراء تقديم خدمات مؤسسات مقيمة في لبنان، ما عدا إيراد حساباتها المصرفية.
- تعليمات معالي وزير المالية الصادرة حديثاً**
- تعليمات رقم ١١٦٣ تاريخ ٢٠٠٧/٨/١ موضوعها العمليات المنفذة في المنطقة الجمركية الحرة من قبل شركات الأوف شور.
  - تعليمات رقم ١٣٦٧ تاريخ ٢٠٠٧/٨/٣١ موضوعها تعامل شركات الأوف شور اللبنانية في ما بينها. ■

### ثقافة جمركية

بما أن الكلام لا جمرك عليه فليكن كلامنا عن الجمرك مستغلين هذا المثل لنفهم معاني المصطلحات الجمركية التي غالباً ما نسمعها من دون أن نعي جيداً معانيها.  
 بداية لا بد من الإشارة إلى أن كلمة جمارك هي كلمة فارسية مرادفها بالعربية دائرة المكوّس أي الأموال التي كانت تجبى من التجار لدى بيع البضائع في الأسواق الجاهلية وهكذا يكون تاريخ الجمارك ليس بالتاريخ القريب فلا عجب إذاً أن ترتبط هذه الكلمة بالمال دائماً.

**المستودع:** هو وضع معلق للرسوم يسمح بإدخال البضائع مؤقتاً معفاة من الرسوم إما لتخزينها أو لتسليمها، والبضائع الموجودة فيها تعتبر كأنها خارج الأراضي اللبنانية من ناحية استيفاء الرسوم.  
**المنطقة الحرة:** هي وضع معلق للرسوم تنشأ بقرار من المجلس الأعلى للجمارك بعد موافقة مجلس الوزراء، يسمح أن تجري فيها جميع العمليات التي يرد منها تغيير حالة البضائع أو غلافاتها، كما يمكن إقامة بعض الصناعات فيها وبعض عمليات التحويل، على أن تحدد في قرارات الإنشاء أو في قرارات لاحقة.  
**الترافيت:** وضع جمركي معلق للرسوم يسمح بموجبه نقل البضائع الأجنبية المنشأ تحت المراقبة الجمركية من مكتب جمركي أو مستودع جمركي أو منقطة حرة إلى مكتب جمركي أو مستودع جمركي أو منقطة حرة داخل لبنان أو خارجه عن طريق مكتب جمركي في لبنان.  
**الإدخال المؤقت:** وضع معلق للرسوم يمكن من خلاله الاستيراد المؤقت لبعض أنواع البضائع الأجنبية الخاضعة للرسوم واستثنائياً تلك المعفاة منها أيضاً بغاية صنعها أو إكمال صنعها أو إضافة عمل يدوي أو غير يدوي عليها في لبنان. ولهذه الغاية يترتب على مقدم البيان أي صاحب البضاعة أن يوقع تمهيداً مكتولاً بإعادة تصدير هذه البضائع أو بوضعها في المستودعات العمومية أو في المناطق الحرة خلال مدة معينة بعد إتمام الأعمال التي جرى من أجلها إدخال البضائع.  
**البضاعة الممنوعة:** كل بضاعة يحظر استيرادها أو تصديرها بصورة مطلقة تطبيقاً للقوانين والأنظمة والقرارات الصادرة عن المراجع المختصة أو بنبغ بعض الاتفاقيات الدولية التي يكون لبنان طرفاً فيها أو منضماً إليها.  
**البضاعة المقيّدة:** كل بضاعة لا يسمح باستيرادها أو تصديرها إلا بالاستناد إلى رخصة أو إجازة أو شهادة أو موافقة خاصة أو تأشيرة...  
**البضاعة المحكّمة:** كل بضاعة يحصر إنتاجها أو تسويقها أو استيرادها أو تصديرها بمؤسسة واحدة تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص أو تابعة لكليهما عبر مؤسسة مشتركة.  
**المانيفست:** هو جدول البضائع الإجمالي التي تؤلف حمولة السفينة؛ وهو يعطي صورة عن حالة الحمولة العامة والكاملة، باختصار هو البيان الموجز الواجب

### سابقة في معالجة رضا المواطنين عن خدمات المكلفين بقلم رمزي الحافظ

أجرت وزارة المالية بالتعاون مع مركز InfoPro Center for Economic Information دراسة رائدة لقياس مدى ارتياح المواطن اللبناني في تعامله مع دوائر الوزارة ومكاتبها. والدراسة هي سابقة في تاريخ القطاع العام وقد استندت إلى التعاون بين طاقم عمل InfoPro ورؤساء الدوائر في وزارة المالية وطاقم عمل المعهد المالي. تمهيداً للدراسة، أجريت مقابلات فردية لاستطلاع آليات العمل في الوزارة واستيعاب مختلف هيكلياتها. ساهم رؤساء الدوائر بشكل أساسي في تسليط الضوء على هيكليّة الوزارة وتوزيع العاملين فيها وأنواع الخدمات المناطة بالدوائر والشكاوى العامة الشائعة، والإجراءات المختلفة للحلول الرامية إلى تحسين الخدمات التي توفرها الوزارة. ومن خلال هذا التعاون، تمكّن InfoPro من إنجاز الخطوة الثانية من الدراسة فأجرى ٢٠٠٠ مقابلة مع مواطنين بهدف تقييم مدى ارتياحهم لعمل الدوائر ومكاتبها واستيعاب تعليقاتهم على المستندات والموظفين والزيارات والوقت الذي تستغرقه المعاملات. وأجريت المقابلات من خلال المديرات والمكاتب التالية: دائرة الأملاك المبنية، دائرة ضريبة الدخل، مديرية الضريبة على القيمة المضافة، دائرة رسم الانتقال، المديرية العامة للشؤون العقارية، دائرة كبار المكلفين، دائرة الضرائب غير المباشرة ودائرة صرف معاشات التقاعد.  
 استناداً للمعلومات، أوفد مركز InfoPro مندوبين عنه إلى الدوائر المعنية حيث رُحّب بهم موظفو الوزارة بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة والتغييرات التي قد تؤتيها.  
 وكشفت الدراسة عن مواقف المواطنين السلبية والإيجابية من خلال تعاملهم مع الوزارة. فاللبنانيون يرحّبون

	Disatisfied	Neither Satisfied nor Disatisfied	Satisfied
Friendliness	5%	15%	80%
Helpfulness	4%	18%	78%
Clarity of explanation	8%	37%	55%
Knowledge	21%	42%	37%
Accuracy	13%	36%	51%
Trustworthiness	2%	25%	73%
Appearance	2%	9%	89%
Dress code	1%	10%	89%

	Income Tax	
	Beirut	Baabda
Clealiness	3.38	3.33
Order of Service	3.33	3.31
Organization	3.29	3.21
Feel of the Place	3.23	3.27
Getting there	3.03	3.05
Parking Facility	1.27	1.58
Signage	2.36	1.77
Finding specific Bureaus	2.76	2.71
Tracking your Transactions	2.81	2.85
Front desk	3.35	2.97

أما الأنظمة المعلوماتية الموضوعية في تصرف الرقابة اللاحقة، فهي:  
**نظام نار:** لإحصاءات التجارة الجمركية وللمراقبة الجمركية.  
**نظام أيجاد:** نظام أرشيف البيانات الجمركية.  
**نظام راصد:** المستعمل من دائرة التدقيق والتحرير عن القيمة.  
**نظام باحث:** المستعمل من دائرة البحث عن التهريب.  
 وأنظمة معلوماتية أخرى مثل:  
**نظام لايت:** لمعالجة المعلومات المنشورة على موقع إدارة الجمارك على شبكة الانترنت.  
**نظام كفالات:** المستعمل من دائرة المحاسبة في مرفأ بيروت.  
**نظام رسم الخدمات:** لمعالجة توزيع حاصل الرسوم الإضافية على موظفي الجمارك لقاء الخدمات التي يؤدونها للمكلفين وأصحاب العلاقة خلال الدوام الرسمي وخارجه. ■  
**المراقب المساعد مايا محم**

بسطور، سياسة الجوار والتوأمة ترمي سياسة الجوار الفرنسية إلى تدعيم أواصر التعاون في الحقل السياسي والأمني والاقتصادي والشعبي بين الاتحاد الأوروبي وجيرانه الجدد، وهي تقوم على مجموعة اتفاقات أبرمها الاتحاد ودوله الأعضاء مع دول الجوار. وتضم سياسة الجوار حالياً ١٦ دولة أوروبية ومتوسطة وهي تستكمل عملية برشلونة وتشكل أداة محورية للعلاقات بين الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطة. وتتيح سياسة الجوار للدول المعنية فرصة الإفادة من دعم فني على المدى القصير ضمن إطار برنامج Talex ونشاطات التوأمة الهادفة إلى العمل على مدى أطول.

وأخيراً يمتد مشروع التوأمة البسيط الجاري حالياً بين أيلول ٢٠٠٧ وحزيران ٢٠٠٨ وهو يحمل عنوان تعزيز مهارات الموارد البشرية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة وهو مشروع قائم حالياً في مديرية الضريبة على القيمة المضافة (في وزارة المالية) بالاشتراك مع مديرية الضرائب العامة في فرنسا. والغاية من هذه العملية تعزيز القدرات الإدارية والتشغيلية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، من خلال إعادة تحديث مهارات الموظفين الإدارية والفنية والمهنية، وإمامهم بجوانب الضريبة خصوصاً في مجالات إدارة الموارد البشرية والمراقبة. ■

المشروع كانت تطبيق مشروع إصلاح الجمارك اللبنانية الذي يرمي إلى تحديث التجارة وتبسيطها إلى عمليات مراقبة تخزين المنتجات النفطية، من خلال تقييم الحاجات وأعمال التدريب والزيارات الميدانية...

أما مشروع التوأمة الكبير الذي يمتد بين نيسان ٢٠٠٦ و أيار ٢٠٠٨ فيحمل عنوان تدعيم مديرية حماية المستهلك المؤسسي، وهو مشروع قائم في وزارة الاقتصاد والتجارة، بالتعاون مع مؤسسات القطاع العام في أيرلندا الشمالية، وهي هيئة مرخصة من المملكة المتحدة. يرمي المشروع إلى إقامة التعاون في هذا القطاع من أجل وضع خطط حماية المستهلك عن طريق تشريعات وإجراءات مناسبة لتبادل الخبرات والمهارات وأعمال التدريب والزيارات الميدانية إلى الإدارات الأوروبية.



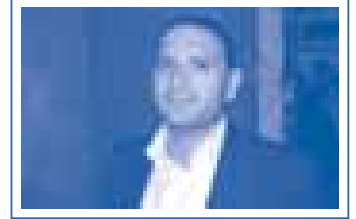
السيؤولين في وزارة المالية خلال حلقة تدريب مع الخبراء الفرنسيين

### التوأمة من خلال برنامج MEDA "تعزيز مؤهلات موظفي مديرية الضريبة على القيمة المضافة وقدراتهم"

إشارة إلى مشروع التوأمة الجاري في مديرية الضريبة على القيمة المضافة فسوف يترجم بدورات تدريب مكثفة في مجال الإدارة والموارد البشرية وتقنيات تحليل المخاطر والمراقبة المالية. يتخلل البرنامج ١٦ حلقة تدريب في لبنان تجري في المعهد المالي وأكثر من ٧ زيارات إلى فرنسا. تشير إلى أن عدة دورات أقيمت في المعهد.

ويمثل المشروع تحدياً فعلياً نظراً لانقاده خلال فترة قصيرة تمتد من ١٧ أيلول ٢٠٠٧ حتى ٢٢ شباط ٢٠٠٨. ويهدف لإنجاح هذا المشروع يتعاون فرع ADETEF في لبنان ورومانيا بشكل وثيق مع بعثة التعاون الدولية التابعة للمديرية العامة للضرائب في فرنسا. قد تم حتى تاريخه تنظيم زيارتين ميدانيتين لكار المسؤولين في وزارة المالية زيارتي دراسة إلى فرنسا. كما أحيا ستة خبراء فرنسيون أربع حلقات تدريب في المعهد المالي امتدت على ١٢٨ ساعة من التدريب وشملت ٧٧ موظفاً في مديرتي الضريبة على القيمة المضافة والموارد.

حمل مشروع التوأمة البسيط الذي انتهى العمل به في أيار ٢٠٠٧ عنوان بناء القدرات/تحديث تخزين النفط وهو أقام شراكة بين الجمارك الإيطالية والجمارك اللبنانية. والغاية الأساسية من هذا



السيد مارك معوض مسؤول في وحدة دعم الاتفاقية الأوروبية اللبنانية

وتتم بالتالي مناقشة هذا الاقتراح وبلورته وإيضاح تفاصيله مع الإدارة المعنية فإذا استوفت شروط الأهلية والأولية المبينة في أثناء المفاوضات بين السلطات اللبنانية والفوضوية الأوروبية، تُضمّن في خطة العمل السنوية التي تعمل على توفير تكاليف المشروع المبنيّة على الطلبات التي ترفعها نقاط الاتصال المتعلقة بالإدارات والمؤسسات المستفيدة. يجب أن تلقى خطة العمل هذه، موافقة هيئات المفوضية الأوروبية ومن ثمّ يبدأ العمل بعملية التحضير واختيار الشريك وتطبيق مشروع التوأمة.

### ما هو عدد عمليات التوأمة القائمة حالياً في لبنان؟

يجري في لبنان حالياً مشروع توأمة كبير واحد وآخر بسيط كما انتهى العمل بمشروع توأمة بسيط في أيار ٢٠٠٧.



## أخبار سريعة

### توقيع ثلاث اتفاقيات بين البنك الدولي والدولة اللبنانية

أما الاتفاقية الثالثة فهي هبة للمعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وهي على شكل منحة مؤسسية تبلغ قيمتها حوالي ٣٠٠ ألف دولار أمريكي لتطوير وتطبيق مجموعة من ٧ مناهج تدريبية في موضوعي إدارة الأموال العامة وبناء القدرات في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (مينا). ■



الوزير أزور ومديرة المعهد المالي السيدة ليا المبيض البساط مع فريق البنك الدولي

### بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان

زارت بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان وزارة المالية البنانية، في تشرين الثاني ٢٠٠٧ ليتم من خلال هذه الزيارة تعارف وتبادل الخبرات بين لبنان والسودان. كان في برنامج البعثة جولة ميدانية لبعض الدوائر التابعة لمديرية الواردات (دائرة كبار المكلفين، دائرة قاعدة المكلفين المركزية، دائرة ضريبة الرواتب والأجور) بالإضافة إلى زيارة ميدانية لرئاسة مالية محافظة جبل لبنان. من أبرز اللقاءات التي تمت: لقاء مع مدير المالية العام ولقاء مع مدير الرواتب مع مدير المعهد المالي والتعرف على عمله، برامجه ونشاطاته. ■



بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان خلال زيارتها للمكتبية المالية

جرى توقيع ثلاث اتفاقيات دعم بين البنك الدولي والدولة اللبنانية، نهار الجمعة ٧ أيلول ٢٠٠٧ في السراي الكبير، برعاية وحضور دولة رئيس مجلس الوزراء، الأستاذ فؤاد السنيورة وبحضور السيدة دانيل غريساني، نائب رئيس منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للبنك الدولي، ووزير المالية جهاد أزور.

خصصت الاتفاقية الأولى ١٠٠ مليون دولار أميركي إلى الحكومة اللبنانية لدعم تنفيذ بعض الإصلاحات التي تعهدت بها الحكومة في برنامجها الاقتصادي والمتعلقة خاصة بقطاع الطاقة ومناخ الاستثمار وإدارة المالية العامة.

أما الاتفاقية الثانية، فهي بقيمة مليون دولار، مخصصة للمساعدة في تنفيذ إصلاحات في القطاع الاجتماعي.

### إطلاق "منتدى الشباب الاقتصادي"

برعاية وحضور وزير المالية جهاد أزور، جرى إطلاق منتدى الشباب الاقتصادي في السراي الحكومية، نهار الاثنين ٨ تشرين الأول ٢٠٠٧. خلال حفل حضره وزراء الاقتصاد والتجارة، الشباب والرياضة، و عدد من النواب ورؤساء جامعات وشخصيات إعلامية، إضافة إلى جمع من ممثلي القطاع العام والخاص.

يسمى المنتدى إلى خلق مساحة للحوار والتعاون في المواضيع الاقتصادية والاجتماعية بين الشباب والقطاع العام والشركاء والخبراء المهتمين من مختلف القطاعات، وتبادل المعلومات لصناعة السياسات التي تتعلق بالأمور المالية والاجتماعية والاقتصادية. تضم الهيئة الإدارية للمنتدى نواة شبابية جامعية، مسؤولة عن تنظيم حلقات حوار ومؤتمرات للشباب عن مواضيع اقتصادية، مالية واجتماعية. خلال هذا الحفل أكد الشركاء من كافة القطاعات دعمهم للمنتدى كما جرى توقيع اتفاق تعاون بين الوزارة من جهة، والمنتدى من جهة أخرى. ■

### اجتماعات سنوية بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي

كما التقى الوزير أزور نائب وزير المالية الأميركي للشؤون الدولية ديفيد ماكورميك كما التقى نظراءه من المملكة العربية السعودية والكويت والبحرين وتونس، وأثار معهم شؤون التعاون المالي والاقتصادي بين مختلف الحكومات العربية. هذا وترأس وزير المالية اللبنانية الاجتماعات المشتركة بين وزراء المالية في دول المتوسط ومجموعة الثمانية، والتي تمحورت حول الظرف الاقتصادي العالمي على ضوء ارتفاع أسعار النفط. ■

على هامش الاجتماعات السنوية التي يعقدها البنك الدولي مع صندوق النقد الدولي في واشنطن، التقى وزير المالية جهاد أزور وزيرة الاقتصاد والمالية والعمل الفرنسية السيدة كريستين لاغارد، التي أكدت للوزير أزور أنّ الجمعية الوطنية ستقر في أواخر شهر تشرين الثاني مشاركة فرنسا بمبلغ ٣٧٥ مليون يورو التي تعهدت بتقديمها خلال مؤتمر باريس ٢٠٠٧. وتطرق الوزيران في اللقاء إلى ظرف لبنان السياسي والاقتصادي وإلى التعاون بين الوزارتين.

### اختتام البرنامج التدريبي في "الإدارة المالية للمستشفيات الحكومية" والذي

نظّم بالتعاون بين المعهد المالي - معهد باسل فليحان وزارة الصحة العامة.

تخلل الحفل عرض تقديمي لمنجزات البرنامج التدريبي وكلمة لوزارة الصحة العامة ولوزير المالية فضلاً عن توزيع إشارات المشاركة على الموظفين الذين تابعوا هذا البرنامج في الفترة التي امتدت من ٤ حزيران لغاية ٦ آب ٢٠٠٧ في المعهد المالي. ■



توزيع إشارات المشاركة خلال الحفل الختامي

### التدريب على الإدارة المالية مؤسسة مياه البقاع

بمعدل ثلاثة أيام في الأسبوع تناول مواضيع الأنظمة المالية ورقابة ديوان المحاسبة والموازنة والمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والضرائب والمراسلات الإدارية. ■

أطلق المعهد المالي في ٥ تشرين الثاني ٢٠٠٧ البرنامج التدريبي في الإدارة المالية مؤسسة مياه البقاع والذي ينظم في زحلة بالتعاون مع البنك الدولي ومجلس الإنماء والأعمار. البرنامج الذي استمر لمدة شهر

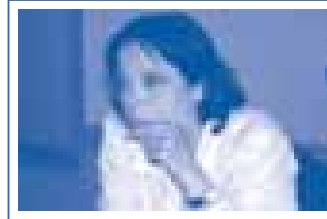


## إنجازات المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء: بقلم فاطمة الفقيه

الهدف مراقبة النجاعة وليس مراقبة النظامية، فهذه موازنة محكمة بالنتائج.

٢- تشديد الرقابة اللاحقة (البعديّة)، حيث تمارس من قبل أجهزة التفتيش وتمتد حتى إلى الملاءمة.

٣- تعزيز اللامركزية الإدارية، عن طريق إعطاء دور كبير للمحافظ وجعله يقوم بالتنسيق بين مختلف الإدارات الإقليمية في حال وجود مشروع يتطلب



فاطمة الفقيه رئيس دائرة مراقبة النفقات

تعليقاً على حضور برنامج تدريب المدربين على موازنات الأداء والبرامج، والذي انعقد في المغرب من ٢٧ ولغاية ٣٠ حزيران، رأيت أن يكون تقريرتي مقتصرًا على إيراد بعض الإنجازات التي تحققت في المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء.

ولقد أدركت دولة المغرب بأن الخطوة الأساسية لتحقيق هذه الموازنة هي وضع إستراتيجية عامة مدعومة بقرار سياسي ومن ثم يتم التدرج إلى أهداف محددة يتم تنفيذها بواسطة برامج مدروسة.

كما أدركت أن من أهم الشروط لإنجاح تطبيق هذه الموازنة: الشفافية وتوفير المعلومة الصحيحة.

وبناءً على ذلك اتخذت المغرب إجراءات عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

١- تخفيف الرقابة المسبقة (القبلية) وتحولها إلى رقابة داخلية ذاتية للإدارات، أي التحول من مراقبة الوسائل إلى مراقبة النتائج، بحيث يصبح

٧- اعتماد الشفافية في كل الإجراءات وتنفيذاً لذلك تم تطوير نظام المناقصات العامة وحُصر الإعلان عن الصفقات بإدراجها على المواقع الإلكترونية العائدة للدولة، مما يتيح لجميع المهتمين بالاطلاع عليه، وبالتالي فتح باب المنافسة أمام شريحة أكبر وبالتالي تأمين أنسب الأسعار، كما أن فتح الأسعار وبالتالي إعلان النتائج يتم أيضاً على هذه المواقع مما يبعد إمكانية التواصل مع لجان التلزييم.

وفي النهاية، يجب أن لا يكون العجز في الموازنات هو الدافع لاعتماد موازنة الأداء والبرامج، بل يجب أن يكون هذا الخيار مقبولاً من العامة أيضاً وليس فقط من الإداريين.

## فاطمة الفقيه

رئيس دائرة مراقبة النفقات

## الملف

## مشاريع التوأمة

## مقاربة التوأمة أسئلة طرحناها على السيد مارك معوض مسؤول في وحدة دعم الاتفاقية الأوروبية اللبناية

## ما هي التوأمة؟

التوأمة أداة لتعزيز القدرات المؤسسية من خلال التعاون بين المؤسسات العامة الأوروبية واللبناية. وهي تتيح نقل المهارة العملية والتشغيلية المتعلقة بالتقنيات الحديثة أو أنظمة الإدارة الحديثة في مجالات محددة من الإدارة العامة.

وفي ختام مشروع التوأمة، يتعين على الدولة المستفيدة أن تكون قد أحرزت تقدماً ملحوظاً على مستوى العمل.

## تعريف:

• التوأمة مبادرة أطلقتها المفوضية الأوروبية عام ١٩٨٨ في إطار التحضير لتوسيع الاتحاد الأوروبي. الغاية منها مساعدة الدول المرشحة للانضمام إلى عضوية الاتحاد على تعزيز قدراتها الإدارية والتشريعية من أجل تطبيق تشريع مجتمعي موحد لجميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

• في ما يخص دول البحر المتوسط وشمال إفريقيا ولبنان عضو فيها، فقد وقع الاتحاد الأوروبي اتفاقات شراكة بهدف تعميق التعاون في إطار أهداف الشراكة الأورو-متوسطية العامة. كما جرى العمل على إطلاق برامج مساعدة على تطبيق اتفاقيات الشراكة وإنفاذها. وبدأت مشاريع التوأمة في دول المنطقة عام ٢٠٠٤. التوأمة تركز على بعض الخصوصيات العامة، مع أن شروط التكيف تُفرض بحسب الظروف والإجراءات الخاصة بكل منطقة جغرافية.

ما هي المبادئ الأساسية التي يَتميّز بها مشروع "توأمة" وما هي أوجه الاختلاف عن مشروع "كلاسيكي"؟

تُبنى مشاريع التوأمة بشكلٍ محدد على مجموعة صغيرة من المبادئ الأساسية:

- بشكل عام، تختار الدول المستفيدة شركاءها من بين الدول الأعضاء استناداً إلى استدرج عروض يرسل إلى جميع الدول الأعضاء.
- يتعين على مشاريع التوأمة أن تُحدث نتيجةً تشغيلية ملموسة.

من أبرز أوجه الاختلاف بين مشروع توأمة ومشروع كلاسيكي، تعيين خبراء من الدول الأعضاء لدى إدارات الدول المستفيدة فيشكل هؤلاء العمود الفقري الذي تقوم عليه مشاريع التوأمة. ويعرف بالخبراء على المدى الطويل بـ "مستشاري التوأمة المقيمين" (Resident Twinning Advisor). ولكن لتحقيق الغايات المنشودة، يتعين على مشروع التوأمة أن يحظى بمساعدات فنية أخرى مثل مشاركة أخصائيين خلال فترات قصيرة نسبياً وأعمال وندوات وحلقات تدريب، الخ....

• لا تقتصر التوأمة على توفير دعم فنيّ أحادي الجانب من دولة عضو إلى دولة مستفيدة. بل هي كناية عن مشروع مشترك وعمليّة تعاون يتحمل فيها كلّ شريك مسؤولياته الخاصة. كما تتهدّد الدولة المستفيدة إجراء الإصلاحات، في حين تراقق الدولة العضو العملية طوال مدة المشروع.

• تتم مشاريع التوأمة بصورة تحوّلها تحقيق غاية إلزامية من خلال نقل الخبرات والخبرات العملية الخاصة بالقطاع العام. أمّا هذه الغاية الإلزامية فهي ملك الدولة المستفيدة دون سواها.

ما هي خصائص المشاريع المؤهلة للتوأمة، وما هي منتهى وعلام يرتكز نجاحها؟

تتمتع النشاطات التي تميّز بأهلية التوأمة بالخصائص التالية:

- الغاية واضحة نسبياً وبمعنى آخر، تتمتع الدولة المستفيدة بإلمام جيد بالمسألة موضوع التعاون وتختار النظام الذي تنوي اعتمادها.
- تتمتع الدولة المستفيدة بإرادة سياسية كافية لاستحداث أفضل الظروف الرامية إلى تحقيق التشريع المرغوب تطبيقه وبلورته.
- تُبدي الدولة المستفيدة التزاماً كافياً لتوفير استقرار الموارد الضرورية لتحقيق مشروع التوأمة. ولكي يتكامل مشروع التوأمة بالنجاح فهو بحاجة إلى تعيين مسؤولين عن المشروع أحدهما تميّنه الدولة العضو والآخر الدولة المستفيدة، ولا بد هنا من وجود

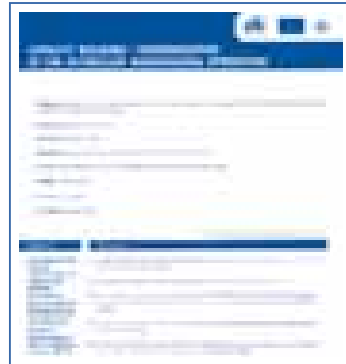
دعم خبير يعمل بدوام كامل وهو يُعرف بمُستشار التوأمة المقيم يُعنى بمتابعة عملية تطبيق مشروع التوأمة.

ومن شأن التوأمة البسيطة أن تتبع نفس قواعد التوأمة العادية إلا أنها لا تتضمن تعيين خبراء على المدى البعيد، ولا تتوفر لها ميزانية تفوق ٢٥٠,٠٠٠ يورو فيما لا تتجاوز مدة المشروع السنة أشهر. وفي ما يخصّ الفترة، يمتد مشروع التوأمة إلى فترة أدناها ١٢ شهراً متتابعاً وأقصاها ٣ سنوات. في حين لا يمتد مشروع التوأمة البسيط سوى إلى فترة أقصاها ستة أشهر.

## من هي الجهات المُيسّرة؟

تتمثل الجهات المعنية بمشروع التوأمة بما يلي:

- مؤسسة الدولة المستفيدة: لا يُمكن للتوأمة أن تنجح إلا إذا أبدت الدولة المستفيدة عزمًا على إجراء أعمال الإصلاحات وإعادة التنظيم الضرورية، ونشاطات التوأمة متصلة بشكل أساسي بالمشاريع التي تتبع هدفاً واضحاً نسبياً وتحتاج بلا شكّ إلى مساعدة خبراء إداريين. تتمتع كلّ دولة مستفيدة بنقطة اتصال وطنية خاصة بالتوأمة وهي في لبنان متمثلة في مكتب إدارة المشروع (Project Administration Office) القائم في مقر مجلس الوزراء، الذي يُعنى بتزويد الزوارات وغيرها من الهيئات المختصة بالمعلومات بالإضافة إلى تنسيق إدارة مختلف نشاطات التوأمة في البلد المستفيد.
- الدولة العضو: تركز التوأمة على تعاون الدول الأعضاء الإداري الفعّال مع الدول المستفيدة، وتتمتع كلّ دولة بنقطة اتصال وطنية تُوفّر المعلومات للوزارات ولغيرها من الهيئات الإدارية المختصة في الدولة العضو وهي تُعنى بتنسيق إدارة مختلف نشاطات التوأمة في كلّ من الدول الأخرى.
- وحدة الإدارة في الدولة المستفيدة: هي وحدة إدارية قائمة في إدارة الدولة المستفيدة أي رئاسة مجلس الوزراء (السلطة المتعاقدة) كما في لبنان مثلاً. وهي تُعنى بتطبيق اتفاقيات الشراكة بشكل



عام ومشاريع التوأمة بشكل خاص مع الحرص على إدارة النواحي التنظيمية والمالية والتعاقدية التي تتمتع بها هذه الأخيرة.

• المفوضية الأوروبية وبمئنتها: وهي تُعنى بتحديد الإطار القانوني والمالي والتنظيمي المتعلق بمشاريع التوأمة وتحديد الأولويات بالتعاون مع السلطات اللبناية وتخصيص الأموال للمشاريع خلال برمجة خطط العمل السنوية وتوفير المساعدة لختلف الأطراف.

## من هي الهيئات المعنية بالتوأمة؟

الهيئات المعنية مباشرة بتطبيق مشاريع التوأمة هي من جهة الإدارات العامة وشبه العامة اللبناية (الجهات المستفيدة) ومن جهة أخرى الهيئات العامة والهيئات المعنية في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. ومن ناحية أخرى، تؤدي المفوضية الأوروبية، وبمئنتها المفوضية الأوروبية ومكتب إدارة المشروع لدى رئاسة مجلس الوزراء دوراً حاسماً لتأحية الإدارة والتنسيق والتكثيف والمساعدة طوال فترة إعداد مشروع التوأمة وتصميمه وتطبيقه ومتابعته ومراقبته.

## كيف يُمكن الإفادة من المبادرة؟

تقدّم الجهات المستفيدة المهمة اقتراحاً لمكتب إدارة المشروع. يُساعد المكتب الوزارات على إعداد طلباتها.



## What is DSL



**What is DSL and ADSL, and how can we as Citizens and employees benefit from it?**

DSL stands for Digital Subscriber Line. DSL provides high speed on already existing telephone lines. You can browse the internet and use your line for phone calls at the same time. In DSL, both ends of connections require the network cards and DSL modems for data communication.

Your DSL connection to the Internet will always be on, there is no need to dial your ISP each time to use internet. DSL is much easier to install and provides much faster data transfer rate. Its data transmission speed starts from 128 Kbps up to 10 Mbps. DSL connections are more useful in applications like videoconferencing, to run online movies and upload and download heavy files.

Please check this site:

<http://www.ogero.gov.lb/Published/EN/dslc.html#t1>

**Having a Virus Problem? The IT department at the IOF can explain it all, and help you in getting rid of it:**

The IT department has found this article for you:

**What is a Trojan horse?**

The term comes from the Greek story of the Trojan War, in which the Greeks give a giant wooden horse to their enemies, the Trojans, supposedly as a peace offering. But after the horse is inside the city walls, Greek soldiers sneak out of the horse's hollow belly and open the city gates, allowing their soldiers to enter and capture Troy.



Similarly, what is known as a Trojan horse is a destructive program disguised as a simple application or useful program. The program contains additional hidden code which allows the unauthorized collection, exploitation, falsification, or destruction of data. Though lumped in with viruses, it doesn't propagate itself like a virus does.

One of the worst kinds of Trojans is a program that claims to rid your computer of viruses but instead puts them on your computer. Another common type will open a security hole for a hacker to get into your system and do all kinds of nasty stuff.

You can prevent getting a Trojan Horse by having up-to-date anti-virus software, not opening unsolicited attachments, and scanning freeware and shareware you download before you unzip.

**How to Change the Font size of Web page?**

If you are visiting a website or reading an e-mail and there is a problem in reading the text due to the page color or font size, you can change the font as well as the color to solve this problem... Instead of calling the IT department, here are a few easy steps:

- To increase or decrease your font size and color of webpage in Internet Explorer, select the **Tools** option from the top of your Explorer window and go to the **Internet options**.
- Select the **General** option and then click on **Accessibility** button on the lower right of the dialog box.



- Now change the status of the checkbox marked "Ignore font sizes specified on Web pages" and next Ignore Colors specified on Web pages", end with **Ok**.
- For changing the font size select the **View** option from the top menu and go to **Text** size option to change it.



**Are You Ready for SP2 and why you install it?**

Windows XP's Service Pack 2 basically is a windows update and is very necessary to secure your windows XP from viruses, worms and other security problems. Window's XP SP2 is available on Microsoft site and ready to download without any cost. If you're ready to install this major OS update, you can check out the info at:

<http://www.microsoft.com/windowsxp/sp2/default.msp> and find out how to get a hold of this important OS update. Download this file and install it, after installing restart your system. If you want to check whether SP2 is installed or not, right click on "My Computer" then the **properties** option for confirmation? ■

For more information, please check this link, the web page was visited on November 2007 <http://www.worldstart.com/tips/tips.php/72>

Please check this link, the web page was visited on November 2007. <http://www.ce-group.com/computer-tips.php>



تعتمد المؤسسات العامة والخاصة إلى حد كبير على الكمبيوتر أو الحاسوب وذلك لتسيير أعمالها الروتينية واليومية، وقد دأبت هذه المؤسسات بتخزين معلومات تتعلق بالشركات والأفراد والدوائر الحكومية، والتي من شأنها أن تساعد على زيادة الإنتاجية والأداء المميز في شتى المجالات وتقديم الخدمات المصرفية وغيرها بأسرع الطرق المعتمدة عالمياً وأحدثها. لكن مع كل هذه الفائدة العظيمة والمميزة والتطور الرهيب في عالم المعلوماتية فهو لا يخلو من مخاطر تهدد حياة الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة وغيرها من مصالح تستعمل هذه التقنية الحساسة، ومن هذا المنطلق، على الإدارات الرسمية والحكومية وضع خطط جديدة لضبط الإجراءات المتعلقة بأمن المعلومات ومراجعة المخاطر والثغرات في الشبكات والأنظمة والتطبيقات وكل ما من شأنه أن يحد من هذه المخاطر التي تتطور باستمرار. لتفادي الاختراقات والكوارث المعلوماتية في شتى المجالات يجب إنشاء مركز لمراقبة أمن المعلومات على مدار الساعة والإشراف عليه من قبل الإدارات الرسمية المولجة حماية هذا القطاع والشروع في استحداث وحدة التدقيق للشبكات والأنظمة والتطبيقات ووسائل المعلومات للتأكد من توافقها مع السياسات والضوابط الأمنية المعتمدة والمحدثة عالمياً وغير القابلة للخرق.

أخيراً يبقى الهدف الأهم إنشاء وحدة خاصة لتوعية الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة لمخاطر أمن المعلومات وكيفية التعامل الجدي مع كل ما يطرأ على الساحة المعلوماتية ومواكبتها بالتحديث والتطوير المستمر. ■

إياد غنم

قسم المعلوماتية في معهد  
باسل فليحان المالي والاقتصادي



## Bibliothèque des Finances



En partenariat



Un livre de la Bibliothèque des Finances

**CLUZEL-METAYER Lucie, Le service public et l'exigence de la qualité, Paris, Dalloz, 2006, 634p.**

Impératif axiologique commandant la légitimité des services publics, la qualité ne présenterait aucun des attributs permettant de l'élever à la hauteur d'un principe juridique: le flou entourant sa définition, l'ambivalence de son contenu, l'absence des instruments précis de mesure excluraient toute possibilité de traduction en termes juridiques, tout processus de juridiction. La démarche inductive suivie par Lucie Cluzel remet en cause beaucoup d'idées reçues: l'idée que la démarche qualité révélerait un mouvement de banalisation de la gestion publique; l'idée que la démarche qualité mettrait en cause la rationalité juridique commandant la gestion publique. Au-delà de ces apports, le travail sur le service public, offre un terrain de choix pour analyser le processus de construction des catégories juridiques: on voit comment un principe managérial, conçu en fonction de l'évolution du contexte socio-économique va être progressivement saisi par le droit, comment il sera lui-même phagocyté par l'empreinte de la rationalité juridique pour contribuer en retour à faire évoluer le droit existant; il souligne aussi la logique d'interaction qui existe désormais entre les ordres juridiques interne et externe. ■



## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

هاتف: ٠١/ ٤٢٥٤٧ - ٠١/ ٤٢٥٤٩ - ١٠/ ٤٢٦٦٠ فاكس: contact@if.org.lb جانب الأمانة  
يمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني على العنوان التالي: contact@if.org.lb جانب الأمانة  
ريتا جان الشمالي.

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، رولا درويش، سابين حاتم، جوزيان شبل، ناديا القاسم، إياد غنم (المعهد المالي)، ميري الحاج (مالية جبل لبنان)، جيزال بحصة (مالية لبنان الشمالي)، عبدالله (مالية لبنان الجنوبي)، رانيا البازي (مديرية الصرافات)، ماريا تليديان (مديرية الضريبة على القيمة المضافة)، مايا ملحم (المديرية العامة للجمارك)، فكتوريا مقدسي (الدائرة الإدارية في مديرية الواردات)، رلى سيل (الدائرة الإدارية في مديرية الشؤون الإدارية).

رئيسة التحرير: ريتا جان الشمالي.  
إشراف: لياب الأبيض بساط.  
تصوير: Jnt1 pictures، وكاميرا المعهد. تصميم وتنفيذ: دولي الهاروني. طباعة: المطبعة العربية.

## Rédaction et Production

La lettre interne du ministère des Finances  
Éditée par l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances  
Vous pouvez nous envoyer vos articles au [contact@if.org.lb](mailto:contact@if.org.lb), à l'attention de Mlle Rita Jean Chemaly. Tél: 01-425147/9. Fax: 01-426860  
Ont participé à la rédaction: Jinane Douelhy, Rola Darwish, Sabine Hatem, Josiane Chebli, Nadia el Kassem, Eiad Ghannam- Institut Basil Fuleihan, Mireille El Hajj (Mont Liban), Gisele Bahsa (Nord), Abdallah Abdallah (Sud), Rania el Bazi (Direction de l'Ordonnancement), Maria Nalbadian (Service de législation et de politique fiscales), Maya Melhem (Direction Generale des douanes), Victoria Makdessy (Direction des Recettes), Roula Syla (Direction des Affaires administratives).  
Rédactrice en chef: Rita Jean Chemaly.  
Supervision: Lamia El Moubayed Bissat.  
Photographe: la caméra de l'Institut.  
Graphisme: Dolly Harouny.  
Imprimé par: Arab Printing Press.



## حديثكم حديثنا

## رسالة مفتوحة من متدربة لتفريق عمل المعهد المالي

To a wonderful team:

If this internship has been a memorable one for me because it has been my first, many reasons add up to that.

I am surely not the first person to have been struck by the effectiveness and warmth of the IoF's beautiful team. This truly was an enriching experience, I have learned from my time here far more than what was expected, it not being a merely technical internship, but one that allowed me to have a different perspective on the work atmosphere as a whole, but also on the public sector and the Lebanese Ministry of Finance in particular. All of you have raised my hopes up, most importantly for this country.

It was great meeting everyone, good luck to you all and thank you for a very positive experience. ■

Karine Badr

التي سألتها في البداية. فكررت سؤالاً عن الكتيبات الناقصة. وكان جوابها في الحال بأن علينا انتظار أسبوعين كي تصل الطبعة الجديدة. بقيت واقفة لثوان وإشارات الدهول بادية على وجهي. أكان عليها أن تتركني أنتظر كل هذا الوقت وهي تعلم أن لا كتيبات لديها؟ ألم تكن قادرة على إجابتي منذ البداية وتوفر علي ضياع وقتي؟ وأخذت الأفكار تدور في رأسي. وبدأت أتخيل لبنان: لو كان هذا التصرف صادراً عن موظف لبناني، ما كانت ردة فعل الناس لتكون؟ أيمن أن يصدر هذا التصرف عن كندية؟ أليست كندا من البلدان النموذجية في العالم؟ لا. لا يعتقد أحد أن هناك بلداً نموذجياً في العالم. ولا يعتقد أحد أن لبناننا مؤسس منه. فوزارة المالية في لبنان في ورشة عمل دائمة، لا تستكين. وقد قطعت أشواطاً كبيرة في إعادة تنظيمها. والموظفون موجودون، يعملون بكل اندفاع. يتقنون بقدراتهم. يؤمنون أن بإمكانهم الوصول بوزارتهم إلى الأفضل، إلى حسن العمل، وحسن الخدمة وحسن التعامل مع المواطنين. فيا أسدقائي وزملائي وزميلاتي، إن لكل بلد في العالم حسنة وسيئاته. جماله وقبحاته. وأنا أعتقد أن ما ينقصنا هو شيء من الطمأنينة والاستقرار لترتقي بوزارتنا ونجعلها مضرب مثل داخل لبنان وخارجه. ■

ماريا نبلنديان الخوري

رئيس مصلحة التشريع والسياسات الضريبية

## زيارة إلى وزارة المالية في كندا

عندما زرت كندا للمرة الأولى، كان في طليعة اهتماماتي زيارة وزارة المالية هناك، ومصصلحة الضرائب تحديداً. كنت أتخيل المشاهد التي سوف أراها قبل أن أحظى برويتها: مبان جديدة، مكاتب حديثة، آلات متطورة، أعضاء، ديكورات، موظفون كثرون يعملون كالألات، لا يضيئون دقيقة واحدة، لا يسمعون ولا ينطقون ولا ينظرون، لا يتحركون سوى للعمل. وددت أن ألقى نظرة وأحصل على الأدلة التي يوزعونها. أخيراً وصلت إلى الشارع الذي تقع فيه الوزارة. مشيت نحو المدخل. دخلت إلى المبنى. أخضعت للتفتيش. نظرت من حولي فرأيت الكثير من الأسهم والإشارات. تقدمت. صالات كبيرة تقص بالناس. كل ينتظر دوره. قرأت الإشارات الموضوعة والتي تؤدي إلى مركز خدمات الخاضعين. تبعتها ووصلت إلى صالة تضييق بالمكثفين. واجهت كبيرة ومعظمها فارغة. أين الكتيبات؟ أستطيع السؤال يا ترى؟ هل من أحد يجيب؟ ولكي أحظى بمواجهة المسؤول، كان علي أن أفض في صف طويل عريض. ولكنني تجرأت، وسألت من بعيد الموظفة التي كانت أقرب إلي من غيرها. فأجابتي على الفور بأن علي أن أنتظر دوري لأطلب الكتيبات. فوقفت في الصف الطويل واعتقدت من جوابها أن طلبي مستجاب. ولم أكن أقدّر أن دوري لن يحين سوى بعد ثلاث ساعات. ولكنني لم أود الرحيل فارغة اليدين وخائبة الأمل. وانتظرت طويلاً. تقدمت ببضع في ذلك الصف الطويل. حان دوري وحظيت بالوصول إلى الموظفة عينها

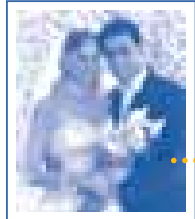
## حياة الوزارة...



## بنين وبنات

## مبروك!

انضم إلى فريق المعهد المالي كموزعة هاتف الأنسة منال شرف الدين، أهلاً وسهلاً بك يا منال في عائلة المعهد.



## زواج

تزوجت المراقب الرئيسي ايلان ساعد دائرة كبار المكلفين من الدكتور ميشال شلهوب في ٢٠٠٧/٠٨/١٨.

تزوجت المراقب دنيز يوسف (مالية جبل لبنان) من السيد شربل كيوان.



تم زفاف المراقب داود شهاب من مالية النبطية على الأنسة زينب دعمان.

تم زفاف المراقب سعدية كمال من مالية النبطية على السيد محمد المولى.

## وفيات

انتقل إلى رحمته تعالى السيد عبد الغني شاتيلاً مراقب عقد النفقات في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات.

## بنين وبنات

رزق المحاسب حسن كحول في مديريةية الصريفات (دائرة التدقيق والصرف) بمولود في ٢٠٠٧/١٠/٠٧ أسماء سعد الدين.

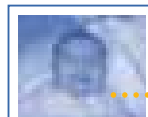


رزق مدرب المعلوماتية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بإياد غنّام بمولودة في ٢٠٠٧-١٠/٢٨-٢٠٠٧ أسماها شذا. من كل فريق المعهد المالي نتمنى لك يا شذا حياة سعيدة.



رزقت المراقب ريتا بجاني (مالية جبل لبنان) بمولود أسمته فيكتور.

رزق السيد إيلي زيدان موظف في مالية جبل لبنان بمولود أسمه إيليو.



رزقت المراقب الرئيسي في مالية لبنان الشمالي السيدة رندا باسيل والمراقب طوني باسيل بمولودة أسمها جوي.



رزق المراقب على ضريبة الدخل ماهر جلول بمولود أسمه محمود.



رزق المراقب على ضريبة الدخل كنعان كنعان بمولود أسمه جو.

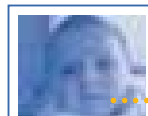


رزقت المراقب الرئيسي كارول أبي خليل الفغالي بمولود أسمته ستيفن.



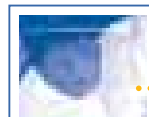
رزقت المسؤولة عن المكتبة المالية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة جوزيان شبلي كפורي بمولودة أسمتها لايا.

رزقت المراقب أمني مقلد من مالية النبطية مولوداً ذكراً أسمته علي.



رزق الزميلين علي وسلوى وهب من مالية النبطية بمولوداً ذكراً أسمياه ماجد.

رزق المراقب ربيع الذهب في مالية لبنان الشمالي بمولوده الثاني، اسماء كريم.



رزقت مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة ليلى المبيض البساط بمولودة أسمتها سارة.

## سودوكو...

7	9				
2			8	5	
8	4	1		3	
1	3	9			
	7	8	5	6	
			2	9	8
	2		3	5	4
4	6				3
			8	6	

السودوكو لعبة يابانية سهلة تعتمد على المنطق. أكمل الشبكة بواسطة أرقام من ١ إلى ٩ شرط استعمال كل رقم مرة واحدة فقط في كل خط أفقي وفي كل خط عمودي وفي كل مربع من المربعات التسعة الكبيرة.