

# حديث المال

العدد رقم ٣٣ | تشرين الأول ٢٠٠٨ | www.if.org.lb

## AMR... نظام للقروض والهبات يوضح كل أمر!



ص ٣

برنامج AMR أي Aid Monitoring and Reporting System مشروع بدعم وتمويل من البنك الدولي، لتكوين فكرة شاملة وواسعة عن كل المساعدات والهبات والقروض التي تم تقديمها منذ العام ٢٠٠٦ وحتى تاريخه، وعن المشاريع الواجب تنفيذها، يتميز بدرجة عالية من الوضوح بحيث أنه سيكشف للعموم أسماء الواهبين ومصادر التمويل والمشاريع الممولة، والجهة الممولة لكل مشروع، وكلفة التنفيذ، والمبالغ المتوافرة للتنفيذ، والجهات المخولة بالتنفيذ، إضافة إلى المهل الزمنية، وتاريخ مباشرة العمل وغيرها.

## ورشة عمل



مع أن عمر الحكومة الحالية لن يكون طويلاً بما فيه الكفاية لكي يكون ممكناً إطلاق الودع بانجازات كبيرة، فإن لدى الجميع شعوراً بأن هذه الحكومة أطلقت ورشة عمل واسعة، لا بل ورش عمل في كل الوزارات والادارات، بحركتها طموح الى تحقيق أفضل الممكن، وبأسرع وقت ممكن. وفي موازاة ذلك، انطلقت في مجلس النواب ورشة تشريعية اصلاحية واسعة، وبدأ تبعاً لقرار عدد من القوانين الاصلاحية التي جمعتها التجاذبات السياسية مدة طويلة. لقد رافق زخم كبير ولادة الحكومة، وفي الحركة بركة، حتى ولو لم يكن الوقت متاحاً لاجتراح المعجزات. ولكن المهم أن العمل بدأ بحماسة كبيرة، في كل القطاعات، والرغبة موجودة لدى الجميع في الانجاز. ان الضغوط على المالية العامة كبيرة وثقيلة، في ظل دين عام متنام، ولا بد من تسريع العملية الاصلاحية للعودة الى مسار النمو، الطريق الوحيد الى حل مشكلة الدين العام.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية عمليات تحرير القطاعات. فصحيح أن خصخصة قطاع الاتصالات وتحريره سيحقق انخفاضاً جدياً للدين، لكن أهمية خصخصة هذا القطاع لا تكمن فقط في خفض الدين العام، بل الأهم أنها تؤدي الى رفع مستوى النمو في الاقتصاد وتالياً الى تخفيض نسبة الدين الى حجم الاقتصاد وهي الوسيلة الأساسية لعملية تخفيض الدين الضرورية في لبنان.

ولا تقتصر أهمية تحرير قطاع الاتصالات على تخفيض الدين وإنعاش النمو، بل ثمة جانب آخر يمثل في أن هذا الخطوة تثبت أن عملية الإصلاح في لبنان حقيقية ومستمرة، وتعتبر مؤشراً إلى جدية الحكومة في هذا المجال، وهو ما سيساهم في جذب الاستثمارات والمساعدات الى لبنان. لكل هذه الأسباب، يتوجب علينا ألا نتأخر في الاقدام على هذه الخطوة المهمة، لأنها تضح في الاقتصاد اللبناني دماً جديداً، وتثبت فيه الحيوية.

محمد شطح

وزير المال

## استرداد الـ TVA في المطار زاد ٤٠٪ في صيف ٢٠٠٨

استناداً إلى احصاءات شركة Global Refund، شهدت سنة ٢٠٠٨ زيادة فاقت الـ ٤٠٪ عن الأعوام المنصرمة، في عمليات استرداد الـ TVA، وهذا الرقم القياسي جاء نتيجة طبيعية لزيادة عدد المسافرين الذين توافدوا إلى لبنان هذا الصيف. سلطات المطار تشرح شروط استرداد الضريبة على القيمة المضافة بخطوات سهلة تتيح للأجنبي أو اللبناني المقيم في الخارج أن يسترد الضريبة التي دفعها ثمناً لمشترياته المصدرة ضمن أمتعته الشخصية. أما المسافرون فيشيدون بالآلية المنظمة جداً والسهلة، مع بعض الملاحظات، والأهم أنهم يجتمعون على المعاملة اللطيفة.



ص ٤-٥

## جدعون: نسبة المناقصات الحكومية التي تمر عبر الإدارة المركزية لا تتجاوز ٥٪ من حجم الشراء في الدولة... والبقية استثناءات!



ص ٨-٩

يعتبر مسؤول التنمية المستدامة والحوكمة في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية المهندس جورج جدعون أن نظام المناقصات اللبناني قديم وبحاجة إلى تحديث حتى يتوافق مع المعايير الدولية. ويشرح جدعون في مقابلة مع "حديث المالية" أهمية اعتماد نظام مختلط يجمع بين المركزية واللامركزية في شراء لوازم الدولة. واذ يلاحظ أن "عدد المتقدمين إلى المناقصات لا يوازي نشاط السوق اللبنانية"، يشدد على أن "حق الشكوى للمتنافسين يمثل اسنان قانون المناقصات وهو أفضل وسيلة لتفعيله".

## مورينيار: المعهد المالي مشروع ناجح في نظر ADETEF وخير مثال على تعاون مفيد وذكي ومنسق أثبت فاعليته

يرى لودوفيك مورينيار، الخبير من الوكالة الفرنسية للتعاون التقني الدولي بين وزارات الاقتصاد والمالية (ADETEF) الذي التقته "حديث المالية" خلال وجوده في بيروت في أيلول ٢٠٠٨، أن المعهد المالي - معهد باسل فليحان "مشروع ناجح" ويشكل خير مثال على تعاون مفيد وذكي ومنسق أثبت فاعليته. ويلاحظ مورينيار أن المعهد "تطور و اكتسب سمة الاحتراف" ويساهم في تطوير الادارة اللبنانية. ويتحدث مورينيار عن النشاطات الجديدة التي تقوم ADETEF مع المعهد اللبناني بها على الصعيد الإقليمي، ومنها مشاريع في الأردن والأراضي الفلسطينية.



ص ١٢-١٣

في هذا العدد سقوف أبواب الموازنة... باب إلى خفض الانفاق أيضاً الدين العام له... جهاز خاص! مالية النبطية: صعوبة التكليف في منطقة دفعت ضريبة باهظة وراء الضرائب والرواتب... مواهب!



تصدر عن: المعهد محمد باسل فليحان REPUBLIQUE LIBANAISE MINISTRE DES FINANCES INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASSIL FLEIHAN

الياس شربل ل "حديث المالية": ادارات عدة تجاوزت واحترمتها

## سقف أبواب الموازنة... بابٌ الى خفض الانفاق

حجم المعهد ومهامه، فمن السهل على إدارته التقيد بالسقف الموضوع لأنه يغطي احتياجاتها". وفي المقلب الثاني، رأت وزارة الزراعة مثلاً أن "تحديد السقف يصادر حق الوزارة في وضع خططها ويساهم في الحد من قدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة كونها المعنية بتحديد سقف اعتماداتها".

### سقف ملزم مستقبلاً

في ضوء تعدد الأراء، وفي ظل نجاح التجربة، ماذا عن المستقبل؟

تخطط وزارة المال مستقبلاً لجعل السقف المحدد ملزماً للإدارة بعد اخذ موافقة مجلس الوزراء حيث تبلغ الإدارات الالتزام به مقابل إعطائها الحرية لتوزيع اعتماداتها وفقاً لأولوياتها مع تقييدها باحترام نفقاتها الثابتة كالرواتب والأجور وملحقاتها والإيجارات ونفقات الخدمة والتنظيفات والاشتراكات والرسوم والضرائب.

والاقتصادي الذي تضمن رؤية متوسطة الأجل (٢٠٠٩-٢٠١١) مستندا إلى رؤية وزارة المال وتوجهاتها. ولاحظ شربل أن مشروع موازنة المعهد "جاء شفافاً ومنظماً ومعزواً بالرسوم البيانية والإحصاءات والمستندات التبريرية ويستحق أن يكون نموذجا رائداً لسائر الإدارات العامة والمؤسسات العامة".

وتوقف شربل عند مشروع الموازنة المقدم من وزارة البيئة معتبراً أنه كان "مميزاً في الإعداد، وتضمن توقعات مالية متوسطة الأمد".

وأشاد شربل كذلك، بالنسبة إلى الأجهزة العسكرية، بمشروع موازنة المديرية العامة لأمن الدولة، "الذي تميز بالصدق والشفافية"، على قوله. وأضاف شربل أن مشروع موازنة المديرية العامة لأمن الدولة "عكس سياسة الإصلاح المعتمدة ضمنها، إذ قدمت إصلاحات بناءً لترشيد الإنفاق مع اعتماد جرد لموجوداتها". ولم يغفل شربل كذلك ذكر أبرز الإدارات العامة التي احترمت السقف أو بذلت جهداً كبيراً في تخفيض الإنفاق وهي: رئاسة الجمهورية وديوان المحاسبة والتفتيش المركزي والهيئة العليا للتأديب وإدارة الإحصاء المركزي ومحافظة بيروت ومحافظة البقاع ومحافظة الجنوب ومصحة المساحة والمديرية العامة للطيران المدني ووزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة المهجرين ووزارة الشباب والرياضة. وبين المؤسسات العامة التي التزمت وهي: المجلس الوطني للبحوث العلمية ومؤسسة المحفوظات الوطنية ومؤسسة تشجيع الاستثمارات والمجلس الأعلى للخصخصة والمعهد الوطني للإدارة والمشروع الأخضر ومصحة الأبحاث العلمية الزراعية.

### ترحيب وانتقاد

أما من وجهة نظر الإدارات العامة، فقد اعتبرت المديرية العامة لأمن الدولة أن "الخطوة جريئة ومتقدمة في إطار الإصلاح المالي وتؤسس لإعداد موازنات شفافة مع ضرورة مراعاة خصوصية بعض التناسيب عند تحديدها".

ورأت وزارة الاقتصاد والتجارة أن "السقف المحدد ستساعد في تخفيض حجم الإنفاق وبالتالي العجز الإجمالي بشرط أن تكون توقعات الإدارة واقعية وأن يكون التدخل في التحديد ضمن الحدود المقبولة. أما المعهد الوطني للإدارة فقد أوضح أن "نظراً إلى



الياس شربل (الى اليسار) محاضراً عن الموازنة في المعهد المالي

### كتبت نهلة بشناتي:

بدا مدير الموازنة ومراقبة النفقات في وزارة المال الياس شربل مرتاحاً إلى "تجاوز عدد من الوزارات والإدارات العامة" مع التوجهات التي تضمنها تعميم موازنة ٢٠٠٩، وإلى التزامها "احترام السقف" المحددة، وبذلها "جهداً كبيراً في تخفيض الإنفاق"، على ما قال شربل لـ "حديث المالية".

والواقع أن درس مشروع موازنة ٢٠٠٩ تم في ظل إستراتيجية تهدف إلى تخفيض الإنفاق لتخفيف عجز الموازنة تنفيذاً لخطة الحكومة الإصلاحية لتصحيح الوضع المالي وتعزيزه، سبيلاً إلى المحافظة على الاستقرار واستمرار تحسين الأداء المالي للدولة، وطلب من الإدارات العامة والمؤسسات العامة أن تأخذ في الاعتبار برنامج الحكومة الإصلاحية عند تحضيرها موازنتها. وانطلاقاً من هاجس خفض الانفاق، خطت وزارة المال خطوة نوعية عند إعداد مشروع موازنة ٢٠٠٩ فحددت سقفاً لكل باب من أبواب الموازنة (الباب يمثل وزارة). وتم ابلاغ الإدارات العامة والمؤسسات العامة المعنية بتحضير موازنتها ضمن السقف المحدد. ومع أن هذا السقف ليس ملزماً في مشروع موازنة ٢٠٠٩، فإن أي تجاوز له من قبل الادارة أو المؤسسة المعنية، يجب أن يكون مبرراً.

والواضح، بحسب المعنيين باعداد الموازنة، أن "التجربة أثبتت نجاحها إذ ساهمت في اختصار مدة درس المشروع مع الإدارات، بفضل تجاوز عدد لا بأس به منها". ولوحظ أن هذه الادارات "حققت تقدماً كبيراً في إعداد موازنتها، شكلاً ومضموناً".

### أبرز المتجاوبين

وفي هذا الاطار، نوه مدير الموازنة ومراقبة النفقات الياس شربل بمشروع موازنة معهد باسل فليحان المالي

## دعد أحمد البلبل

### في القلب والذاكرة

فجعت أسرة وزارة المال، لاسيما أسرة مديرية الموازنة ومراقبة النفقات، بوفاة السيدة دعد احمد البلبل، التي غيبتها الموت يوم الأحد في ٢١ أيلول ٢٠٠٨ إثر سكتة دماغية مفاجئة. فقد كانت دعد البلبل مثلاً للسيدة المعطاءة والموظفة الخلوقة والمتفانية، المتأثرة على الهدف حتى الوصول الى النجاح.

في العام ١٩٤٦ ولدت السيدة دعد احمد البلبل وترعرعت في كنف عائلة كبيرة محافظة ومتقنة على الصعيد العملي، عينت دعد البلبل في العام ١٩٦٧ في السلك التعليمي وألحقت في العام ١٩٩١ بدائرة شؤون الموظفين واللوازم والمحاسبة في مديرية المالية العامة. وفي العام ١٩٩٣ انتقلت إلى مديرية الموازنة ومراقبة النفقات كمحاسب. نجحت في العام ١٩٩٧ في المباراة المحصورة لوظيفة رئيس دائرة حيث عينت مراقب عقد نفقات. وفي العام ١٩٩٩ أنهت الدورة التدريبية العليا لموظفي الفئة الثالثة بنجاح. تنقلت كمراقب عقد نفقات بين العديد من الوزارات أهمها وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الطاقة والمياه.

إن أسرة وزارة المال، لاسيما مدير وموظفو مديرية الموازنة ومراقبة النفقات واسرة المعهد المالي، يتقدمون من أهل الفقيدة (زوجها محمد نبوه (الموظف السابق في وزارة المال)، وبناتها ريف وناهد وزينة، بأحر التعازي، سائلين المولى عز وجل أن يتغمدها بواسع رحمته ولهم الصبر والسلوان..

## مجلس النواب أقرّ إحداث مديرية بدلاً من الدائرة في وزارة المال لإدارته

## الدين العام له... جهاز خاص!

ويشدد مصدر مسؤول في وزارة المال على أن إنشاء جهاز لإدارة الدين "من شأنه أن يثبت عوامل الثقة بلبنان في هذا المجال، لا بل أن يعززها". ويضيف "هذه الخطوة تقوّي صدقية لبنان في هذا المجال، كدولة قادرة على إيفاء التزاماتها المالية للغير في آجال استحقاقها".

ويشرح المصدر أن المديرية الجديدة تتألف من مصلحة الأسواق المالية، ومصلحة التخطيط الاستراتيجي والمخاطر، مصلحة العمليات.

وفي موازاة هذه المديرية، تنشأ في وزارة المال هيئة خاصة لتقديم الاقتراحات بشأن السياسة المتعلقة بالمدىونية العامة، تدعى "الهيئة العليا لإدارة الدين".

ويتولى وزير المال رئاسة هذه الهيئة التي تضم حاكم مصرف لبنان أو من ينتدبه، ومدير المالية العام ومدير إدارة الدين ومدير الخزينة ومدير الموازنة ومراقبة النفقات.

الصناديق والمنظمات الإقليمية والدولية. كذلك تتولى إعداد روزنامة التسديدات السنوية المستحقة عن القروض الخارجية (أقساط وفوائد وعمولات ومختلف) وتحضير المعاملات المالية اللازمة للتسديد، وإعداد البيانات الإحصائية التفصيلية والإجمالية، عن القروض، والبيانات المالية التحليلية لها، وإبداء الرأي في مشاريع اتفاقيات القروض الخارجية، وفي مساهمات الدولة في الصناديق والمنظمات الإقليمية والدولية، بناء على طلب الإدارات والمؤسسات العامة المعنية. ويعود كذلك الى هذه الدائرة إدارة ومسك حسابات الاقتراض الداخلي من مصرف لبنان، وإدارة ومسك حسابات الإقراض من الخزينة للإدارات والمؤسسات العامة.

وجاء مشروع القانون المذكور في إطار السعي الى تطوير دائرة الدين العام من خلال إحداث جهاز لإدارة الدين العام بمستوى مديريةية. والهدف أن تكون في وزارة المال "وحدة إدارية متخصصة تابعة لمديرية المالية العامة، يناط بها على الأخص مهمة إدارة الدين العام بجدارة وكفاية".

مع اقرار مجلس النواب، في أولى جلساته بعد الانقطاع الطويل، في ٢٥ آب الفائت، القانون المتعلق بإنشاء جهاز لإدارة الدين العام في وزارة المال، باتت الطريق سالكة أمام تحديث إدارة الدين العام في الوزارة، ورفع مستوى التعاطي مع هذا الملف، من خلال إحداث جهاز لإدارة الدين العام بمستوى مديريةية بدلاً من الدائرة الحالية، سعياً الى وضع أفضل السياسات للخروج من هذه المشكلة الأخذة في الاتساع.

ودائرة الدين العام في وزارة المال هي إدارة تابعة لمديرية المالية العامة - مديريةية الخزينة والدين العام، أنشئت بالمرسوم الرقم ١٠٩٢ تاريخ ١٠/٣/١٩٩٧.

وتتولى دائرة الدين العام إدارة ومسك حسابات القروض الداخلية (سندات الخزينة)، بالتنسيق مع مصرف لبنان، وإدارة ومسك حسابات القروض الخارجية المعقودة مع الدولة أو بكفالتها، بالتنسيق مع الإدارات والمؤسسات العامة المقترضة، ومع مصرف لبنان، ومسك وإدارة حسابات مساهمات الدولة في

## قاعدة بيانات في وزارة المال توّفر نظرة شاملة عن القروض والهبات

## AMR... نظام يوضح كل أمر!



الوزير شطح مستمعاً الى شرح من شعراوي عن النظام العامة، مع العلم أن التصنيف المتبع داخل البرنامج مستوحى بشكل أساسي من ذلك المتبع في قانون الموازنة العامة وهو على الشكل التالي:

- تصنيف إداري.
- تصنيف اقتصادي.
- تصنيف وظيفي.

في السياق عينه، يؤكد شعراوي أن النظام المتبع يتميز بدرجة عالية من الوضوح بحيث أنه سيكشف للعموم أسماء الواهبين ومصادر التمويل والمشاريع الممولة، والجهة الممولة لكل مشروع، وكلفة التنفيذ، والمبالغ المتوافرة للتنفيذ، والجهات المخولة بالتنفيذ، إضافة إلى المهل الزمنية، وتاريخ مباشرة العمل وغيرها.

وبحسب شعراوي، فإن الانتقال من التحضير إلى التنفيذ بدأ خلال شهر أيلول المنصرم، لاسيما لجهة إدخال المعلومات وتصنيفها وتنظيمها. وقد تم تحديد مطلع سنة ٢٠٠٩ كمهلة قصوى لبدء اصدار التقارير الدورية من خلال برنامج عزز على أن تتناول هذه التقارير تفاصيل الهبات والقروض والمشاريع المنوي تنفيذها.

إنها البداية، يختم شعراوي، لا بل الخطوة الأولى على طريق الألف ميل.

يقول شعراوي إن خبرة مجلس الإنماء والإعمار في هذا المجال ساهمت في رسم الخطوات الأولى التنفيذية للمشروع من خلال الاستعانة بقاعدة البيانات المتوفرة لدى المجلس المذكور حول هذا الموضوع.

وتتعاون وزارة المال أيضاً مع جهات عدّة تشكل مصدراً مهماً لمعلوماتها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مجلس الإنماء والإعمار
- الهيئة العليا للإغاثة
- وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية
- الإدارات العامة المعنية كافة.

أما في المستقبل القريب، فستتوسع حلقة التعاون بحيث تشمل في المرحلة المقبلة كل الهبات والمساعدات الواردة إلى البلديات والمؤسسات العامة على أن يتم التعاون في مرحلة لاحقة مع القطاع الخاص وبعدها مع المنظمات غير الحكومية.

يُعرف البرنامج باسم AMR أي Aid Monitoring and Reporting System، وهو يقسم إلى قسمين أساسيين، يعطي الأول فكرة شاملة وواسعة عن كل المساعدات والهبات والقروض التي تمّ تقديمها منذ العام ٢٠٠٦ وحتى تاريخه، سواء أكان التمويل داخلياً أو خارجياً، فيما يتطرق الثاني الى المشاريع الواجب تنفيذها، وهي تقسم إلى أقسام ثلاثة:

- مشاريع ممولة بالكامل.
- مشاريع ممولة جزئياً.
- مشاريع غير ممولة.

وبهذه الطريقة يمكن عرض هذه المشاريع على الواهبين والمقرضين لتمويلها مباشرة.

في الإطار عينه، تمّ وصل برنامج AMR بمجلس الإنماء والإعمار، وبقاعدة المعلومات (DAD) المشكّلة في رئاسة مجلس الوزراء لهذه الغاية، وأخيراً بالموازنة

كتبت رولا سيلا:

لطالما شكل موضوع الهبات والقروض والمساعدات "لغزاً"، إذا صحّ التعبير، لاسيما لجهة وجهة إنفاقها والجهات المستفيدة منها.

ويتساءل اللبنانيون دائماً عن مصير هذه الهبات والمساعدات التي تتدفق إليهم وباسمهم، والتي تسلك طريقاً قومية تارة، وثمة من يقول إنها تختفي وتتبخّر طورا في أروقة المؤسسات والمنظمات والهيئات المحلية، وهي في كل الأحوال موضوع سجال وأخذ ورد بين السياسيين والأطراف المتناحرة.

وهذا اللغظ حدا ببعض المانحين في السنوات القليلة الماضية إلى إرسال هبات وقروض ومساعدات مشروطة ومباشرة:

- مشروطة عبر تحديد وجهة إنفاقها سلفاً.
- مباشرة بحيث أنها تصل الى الجهات المعنية من دون وسيط.

نقطة التحول في هذا الموضوع، شكلها مؤتمر باريس ٢ الذي انعقد في شهر كانون الثاني من العام ٢٠٠٧ حيث تعهد مانحون كثر تقديم هبات ومساعدات جمّة للحكومة اللبنانية، شرط أن تتعهد هذه الأخيرة وضع خطة عمل واضحة وشفافة هدفها تسويق هذه المساعدات وتنظيمها وتحديد الأولويات.

وقد تبنت وزارة المال اللبنانية تنفيذ هذا المشروع بدعم وتمويل من البنك الدولي، فكان من الضروري اختيار العناصر البشرية الكفّية التي تشكل نواة فريق العمل الذي سيهيئ الأرضية المناسبة لتحضير هذا البرنامج وتنفيذه وتطويره.

وعلى هذا الأساس تم اختيار المهندس جاك شعراوي الحائز دراسات عليا في الإدارة المالية، لوضع هذا المشروع موضع التنفيذ.

المسافرون لـ "حديث المالية": أليته منظمة جداً وسهلة

## استرداد الـ TVA في المطار زاد ٤٠٪ في صيف ٢٠٠٨

في يوم واحد: ٢٤٠٠ طلب استرداد و ١٢٥ مليون ليرة لبنانية دفعت نقداً  
تسهيلات في ختم المعاملات لدى مكاتب الجمارك و تفتيش لائق للحقائب ومعاملة لطيفة  
ابرز الملاحظات: تبسيط نموذج الطلب وتوحيده وزيادة عدد الموظفين في مكاتب الاسترداد



امام شبك الـ Cash Refund



زحمة المطار صيفاً

وأخيراً، خُرق هدوء مطار رفيق الحريري الدولي الذي دام أكثر من سنتين، وعادت الحركة إلى طبيعتها المههودة في صيف كل سنة. لربما كان هذا هدوء ما قبل العاصفة، إذا أن سنة ٢٠٠٨ كانت سنة الأرقام القياسية الجديدة بالنسبة إلى حركة المسافرين والسياح الذين اشتاقوا، على حد تعبيرهم، إلى قضاء فصل الصيف في لبنان بعد أكثر من عامين من الأحداث الأليمة.

في مكاتب الجمارك، وفي مكاتب شركة Global Refund التي تتولى آلية استرداد الضريبة على القيمة المضافة (TVA) في المطار، كانت الحركة ناشطة بطبيعة الحال، على ما لاحظت "حديث المالية" في جولتها الميدانية.

واستناداً إلى إحصاءات شركة Global Refund، شهد سنة ٢٠٠٨ زيادة فاقت الـ ٤٠٪ عن الأعوام المنصرمة، في عمليات استرداد الـ TVA، وهذا الرقم القياسي جاء نتيجة طبيعية لزيادة عدد المسافرين الذين توافدوا إلى لبنان هذا الصيف. فقد تسلمت الشركة في يوم واحد نحو ٢٤٠٠ طلب استرداد للضريبة على القيمة المضافة من نحو ٥٠٠ مسافر، وبلغت القيمة المدفوعة في يوم واحد أكثر من ١٢٥ مليون ليرة لبنانية نقداً... رقم تاريخي لم يسبق أن سُجّل مثله في السنوات السابقة.

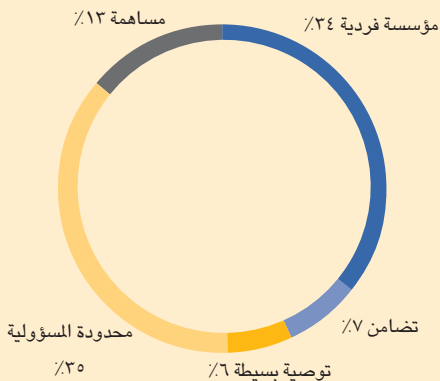
### المسجلون في الـ TVA في لبنان

بلغ عدد المسجلين في الضريبة على القيمة المضافة (TVA) في لبنان ٢٣٧٨٩ خاضعاً لغاية نهاية الفصل الثاني من ٢٠٠٨، معظمهم من الشركات المحدودة المسؤولة (نحو ٣٥٪) والمؤسسات الفردية (نحو ٣٤٪).

#### رسم بياني رقم ١:

توزيع المسجلين في الضريبة على القيمة المضافة حسب الشكل القانوني

(منذ البدء بتطبيق الضريبة لغاية نهاية الفصل الثاني ٢٠٠٨)



تتلخص شروط استرداد الضريبة على القيمة المضافة بخطوات سهلة تتيج للأجنبي أو اللبناني المقيم في الخارج أن يسترد الضريبة التي دفعها ثمناً لمشترياته المصدرة ضمن أمتعته الشخصية وهي:

١. أن يكون السائح قد اشترى السلع من تاجر مسجّل في الضريبة على القيمة المضافة وألّا يقل مجموع الفاتورة الواحدة من كل متجر عن ١٥٠ ألف ليرة لبنانية في اليوم الواحد .
٢. أن يتم إخراج المشتريات من لبنان ضمن مهلة ثلاثة أشهر من تاريخ الشراء ولا يشترط أن يكون إرسال البضاعة عند أول خروج للسائح من لبنان طالما أنه لا يزال ضمن هذه المهلة.

إلا أن هذا البند يؤدي أحياناً إلى مشكلة في كيفية احتساب المهلة التي يجوز خلالها استرداد الضريبة. فبحسب ما أوضح رئيس دائرة المسافرين والسوق الحرة في المطار، قد يشتري المسافر وهو لا يزال في الخارج بواسطة بطاقة الانتماء Credit Card أو عبر الانترنت قبل تاريخ وصوله إلى لبنان ومن ثم عند مغادرته يصطحب معه الفواتير والسلع ولكن تاريخ الشراء لا يكون ضمن المهلة القانونية المحددة أي ثلاثة أشهر. وقد امتنعت شركة Global Refund عن رد الضريبة إلى حين صدور قرار واضح حول هذه المسألة.

وفي جولة سريعة بين المسافرين لاستطلاع آرائهم حول آلية استرداد الضريبة على القيمة المضافة في لبنان أفادت غالبيتهم بأن الآلية منظمة جداً وسهلة وهذا ما يميّز موسم الاصطياف في لبنان عن غيره من البلدان العربية إذ أن هذه الآلية غير موجودة أصلاً في بعضها.

### شروط الاسترداد وآراء السياح

مكتب الجمارك في المطار يتولى الكشف على البضائع المطلوب استرداد الضريبة عنها من أجل التأكد من مطابقتها الفواتير المنظمة بها، وختم طلب الاسترداد مع مرفقاته كافة.

على مدار الساعة، كان مكتب الجمارك يعجّ بالمسافرين، ينتظرون دورهم لختم شيكات شركة Global Refund الخاصة بالمسافر كي يصار بعد ذلك إلى استرداد الضريبة نقداً عند المغادرة. ومنذ حوالي السنة، أضيف إلى شروط الاسترداد ضرورة حصول المسافر على الـ Boarding Pass قبل أن يتوجه إلى مكاتب الشركة الخاصة لاسترداد الضريبة وذلك من أجل ضبط عملية الاسترداد والتأكد من أن المستفيد هو مسافر فعلاً وعلى وشك مغادرة الأراضي اللبنانية.

وقد فوجيء بعض المسافرين بأن القيمة المستردة للضريبة جاءت أكثر مما توقعوا مما ترك انطباعاً جيداً لديهم. وأشاد بعضهم بالتسهيلات المقدمة في ختم معاملاتهم لدى مكاتب الجمارك، وبالتفتيش اللائق للحقائب. وأشاد عدد كبير من المسافرين بالمعاملة اللطيفة التي لقوها من موظفي المطار، مما أضفى على آلية استرداد الضريبة في لبنان طابعاً حضارياً راقياً. وقد تكون اللغة عاملاً إيجابياً لدى معظم المسافرين العرب في هذا المجال، إذ تسهّل عليهم التواصل لإتمام كل معاملاتهم.

ولكن تبقى بعض الملاحظات التي تمثي المسافرين أن يُعمل بها في السنوات المقبلة، وتتخصّص بتبسيط نموذج طلب استرداد الضريبة وتوحيدهِ لِيَسهُل على المسافر تعبئته بالطريقة السريعة والسليمة، كما تمنى بعض المسافرين زيادة عدد الموظفين في مكاتب الاسترداد لتجنّب الانتظار فترة طويلة وخصوصاً بعد أن أُوجب على المسافر الحصول على الـ Boarding pass قبل استرداد الضريبة وليس بعده. قد يكون أحلى ما في الضريبة على القيمة المضافة إمكان استردادها ولو رافق ذلك بعض الصعوبات!

وإذا كان موظفو مكتب الجمارك في المطار والشركة المولجة عملية الاسترداد، تعبوا جرأء الضغط والازدحام، فهم، كجميع اللبنانيين، يتمنون أن تتكرّر الحركة السياحية التي كانت مميزة هذا الصيف، وأن تبقى مزدهرة في ظلّ أوضاع مستقرة، لكي يستردّ لبنان العافية.

التحقيق والتصوير:

مايا ملح

(مراقب مساعد)



سياح امام مكتب الشركة



انهاء المعاملات بسهولة



سائحة في مكتب الجمارك

## إصلاح الإدارات العامة... ارتباط وثيق بالتدريب

٢. رفع مستوى أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم الوظيفية ومعارفهم وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد.
  ٣. تغيير اتجاهات الموظفين وسلوكهم نحو الأفضل وتعريفهم بدورهم ومسؤولياتهم في إطار الخدمة العامة.
  ٤. زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم ومساعدتهم على القيام بعملهم بطريقة أفضل وبجهد أقل وفي وقت أقصر.
  ٥. اكتشاف قدرات ومهارات لدى الموظفين يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى داخل الأطر الوظيفية.
  ٦. رفع الروح المعنوية للموظف عند مشاركته برأيه في الدورة التدريبية.
  ٧. علاج جوانب القصور بالنسبة للموظفين الذين لم يتلقوا إعداداً جيداً وقت انخراطهم في الوظيفة العامة.
  ٨. تعريف الموظفين على الاتجاهات الحديثة والأساليب والنظم الحديثة والمعتمدة من قبل الإدارة وتنمية مداركهم القانونية عن طريق إطلاعهم على الأنظمة والقوانين التي تجعلهم قادرين على مواجهة المواقف الجديدة التي يتعرضون لها في ميدان الوظيفة العامة.
  ٩. تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار الوظيفة العامة.
  ١٠. إكساب الموظف شعور بالرضا الوظيفي لتحسين أدائه في العمل.
  ١١. تأهيل الموظفين وتدريبهم بموجب معايير وقواعد مخطط لها.
  ١٢. تنمية الاتجاهات السليمة للموظف نحو تقدير قيمة عمله الإداري وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبطة عليه.
  ١٣. إعداد مدربين من بين الموظفين المتدربين للمساهمة في البرامج التدريبية مما يؤدي إلى خلق جو من التعاون بين المؤسسات التي يعملون فيها.
- ختاماً لا بد من الإشارة إلى أن العملية التدريبية الناجحة لا بد من أن يتوافر لها جهاز متخصص ومتفرغ للقيام بالعمليات التخطيطية والتدريبية والإشرافية. كذلك لا بد من إيجاد الحوافز التشجيعية المخصصة لبرامج التدريب التي تجعل من التدريب نشاطاً يثير نزعات التحدي ويرضي من لديهم طموح ويبعث المنافسة بين المتدربين كمنح المكافآت المادية والمعنوية وبرامج السفر التدريبي والزيارات الخارجية والمنح.

كتب هاني الحاج شحادة:

- ترتبط عملية الإصلاح الإداري وإرساء العمل المؤسسي في الإدارات العامة ارتباطاً وثيقاً بعملية تدريب موظفي هذه الإدارات.
- والتدريب الوظيفي يهدف إلى تزويد الموظف المعارف والخبرات التي تؤهله للخدمة العامة المثمرة، وإلى إبقائه على مستوى الأداء المطلوب. والتدريب الوظيفي نوعان: التدريب الأولي والذي يستهدف الموظفين الجدد (المتدربين) الذين دخلوا حديثاً إلى السلك الوظيفي، ويهدف إلى تزويدهم بالمعارف الأولية واللازمة لبدء مشوارهم الوظيفي، والتدريب المستمر أو المستدام الذي يستهدف مجموعات الموظفين الذين لا يزالون في الخدمة. ويختلف طابع هذا التدريب بحسب الغاية المتوخاة منه:
- **الطابع العلاجي:** وهو تدريب مصمم لتصحيح الأخطاء الحاصلة في أداء الموظفين والتي تكون ناتجة عن كون الموظف قديم العهد بالخدمة وهو بالتالي يحتاج إلى إعادة تكوين وصقل معلوماته، أو عن حصول تغيرات جذرية وسريعة في الأنظمة والوسائل الوظيفية بحيث لا يتمكن الموظف بمفرده من مواكبتها والتأقلم معها.
  - **الطابع السلوكي:** وهذا النوع من التدريب يهدف إلى تطوير المهارات السلوكية والعملية للموظف وبالتالي تنمية قدرة الموظف على التحليل واتخاذ القرار المناسب عند مواجهة وضع ما.
  - **الطابع الإبداعي:** ويهدف هذا النوع إلى تنمية قدرات المتدربين على الابتكار وهو يستعمل عادة عند الإعداد لمشاريع تطويرية في الإدارة.
- التدريب هو المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية التنمية الإدارية وبالتالي هو أداة التنمية ووسيلتها المثلى لتحقيق الكفاية الوظيفية لدى القائمين بالخدمة العامة. لقد أمسى التدريب ضرورة لازمة في عصرنا الذي تتطور فيه المعلومات والتقنيات وأساليب الحياة وفماهيها تطوراً سريعاً، بحيث وضعت هذه التغيرات الإنسان أمام تحديات ومهمات وحاجات جديدة، وأصبح لزوماً على الإدارة القائمة بخدمة عامة أن تجاريها بجميع متطلباتها، إن من حيث وسائل العمل وأساليبه أو من حيث الكوادر البشرية القائمة به.
- ويمكن تلخيص أهداف العملية التدريبية بالأمر التالي:
١. تعزيز خبرات الموظفين في مجال عملهم وتبصيرهم بالمشكلات التي قد تعترضهم ووسائل حلها.

آليات للقوى السيارة والوحدات البرية

## أجهزة كشف بالأشعة السينية من ألمانيا للجمارك اللبنانية لمكافحة تهريب المخدرات والأسلحة والتهرب من الرسوم



المدرّبون يتوسطون فريقاً من المشاركين

تدريب على استخدام الأجهزة

على الشق اللوجستي من التدريب، وعلى التقييم النهائي لهذا التدريب. وشمل هذا البرنامج تدريب موظفي الجمارك اللبنانية على استعمال الأجهزة الجديدة في مكافحة أعمال التهريب كافة. واذ أكدت مصادر مسؤولة في مديرية الجمارك أنها تتوقع "نتائج ايجابية من استعمال تلك الأجهزة"، أشادت بالدور الرائد للجمارك الألمانية في مساعدة الجمارك اللبنانية تقنيا ولوجستيا مع فتح مجال التدريب في لبنان وفي ألمانيا لأصحاب الكفاية من موظفي الجمارك اللبنانية.

وكان حضر الى لبنان خلال شهر آب الفائت فريق تقني من الجمارك الألمانية ضم كلاً من ينس بوتغر وديرك تينغن، تولى الاشراف على تفريغ المستوعب الذي يحوي معدات وتجهيزات جديدة قدمتها الجمارك الألمانية هبة، من ضمن جدول مساعدات نظمه فريق الجمارك الألماني المقيم في لبنان منذ أيلول من العام ٢٠٠٦ وبموافقة من الجمارك اللبنانية.

وتضمن برنامج زيارة الوفد التقني برنامج تدريب بالتنسيق مع إدارة معهد باسل فليحان الذي اشرف

### كتب وليد الهير:

زودت الجمارك الألمانية نظيرتها اللبنانية عدداً من الآليات للقوى السيارة ووحدات مكافحة البرية، وأجهزة كشف بالأشعة السينية، انفاذاً للجزء الأول من مذكرة التفاهم الموقعة بين مديرية الجمارك العامة في لبنان والجمارك الألمانية برعاية وزارة المال. ووضعت الآليات والأجهزة الجديدة في الخدمة على الحدود والمرافئ الجمركية لمكافحة أعمال تهريب المخدرات والأسلحة والتهرب من الرسوم الجمركية.

## صيف التدريب الجمركي: ١٧ دورة متخصصة

التدريب الجمركي، ونظم ضمن هذا الإطار ورشة عمل تمهيدية عن "التدقيق الجمركي لقيود المؤسسات التجارية" تعرف خلالها المشاركون على أنواع الاحتيايل والأساليب المستخدمة للكشف عن الغش، بالإضافة إلى دورة للضابطة الجمركية عن تطوير مهارات موظفي الجمارك في إيجاد طرق مبتكرة لجمع المعلومات وتبادلها بطريقة علمية وممنهجة.

وبالنظر الى تزايد عدد الوافدين إلى لبنان، كانت للمعهد إطلالة مميزة خلال صيف ٢٠٠٨ من ناحية تنمية وتحسين أداء الموظفين لجهة تعريفهم بالأصول والإجراءات الواجب اعتمادها تجاه المسافرين برا وجوا بناءً على المعاهدات الدولية وتوصيات منظمة الجمارك العالمية.

ويتطلع المعهد الى استكمال هذه الدورات من خلال إعداد دورات جديدة تطل جميع الفئات الوظيفية المعنية.

من الحدود الشرقية إلى قلب العاصمة، نظم المعهد المالي بالتنسيق مع إدارة الجمارك خلال فترة الصيف ١٧ دورة تدريبية، ثلاث منها أقيمت في إقليم شتورة، وواحدة في مطار رفيق الحريري الدولي، و١٣ في المعهد.

شارك في هذه الدورات عدد كبير من المشاركين، وشملت البرامج التدريبية مواضيع مختلفة في الشؤون الجمركية المتخصصة كالبحت عن التهريب، والمعاينة والتفتيش. كذلك استكمل المعهد سلسلة حلقات التدريب حول "تكنولوجيا البضائع والتطبيقات التعريفية" ونظم ضمن هذا الإطار أربع دورات تدريبية عن المواد الغذائية، والمواد الجلدية، والمواد البلاستيكية والمطاطية، بعد دورة تمهيدية للمشاركين تناولت القواعد العامة للتعريفية بحسب النظام المنسق. بالإضافة إلى ذلك، سعى المعهد الى استكمال روزنامة



من الدورات الجمركية

## مالية البقاع تنتقل الى مبناها الجديد

## مالية النبطية: صعوبة التكلفة في منطقة دفعت ضريبة باهظة

انتقل الموظفون والعاملون في مالية البقاع في زحلة إلى المبنى الجديد في مطلع فصل الصيف، وهو يتألف من طبقتين، مساحة الواحدة منهما نحو ٤٠٠ متر مربع، ويضم حالياً دوائر التدقيق والالتزام والاعتراض. وقال رئيس مالية البقاع طانيوس رزق لـ "حديث المالية" إنه وضع بمبادرة شخصية "تصميماً للطبقة الأرضية من المبنى الجديد بحيث تشغلها، في حال إنجازها، دوائر خدمات المكلفين والدائرة الإدارية". وأشار إلى أن هذه الطبقة ستضم، إضافة إلى ذلك، قاعة للمحاضرات مساحتها نحو ٦٠ متراً مربعاً. وعن إمكانية تطبيق هذا المشروع الجديد، أوضح رزق أن "الخرائط جاهزة وقد وافق عليها سعادة مدير المالية العام وهي بانتظار موافقة معالي الوزير". وشدد رزق على "أهمية لم شمل موظفي المالية في مبنى واحد جديد ومتكامل على أن يشغل مساحات المبنى القديم فريق عمل المركز الإلكتروني ومحتسبية زحلة والأرشفة".



مدخل المبنى الجديد

الدمار الكبير الذي تسبب به عدوان تموز والآثار المؤلمة التي تركها على المواطنين كان له انعكاس مباشر على عمل مالية النبطية، لجهة صعوبة التكلفة في منطقة دفعة ضريبة باهظة للعدوان المدمر.

ففي ما يتعلق بضريبة الاملاك المبنية، على سبيل المثال، واجهت مالية النبطية صعوبة معنوية في الاعلان عن صدور التكاليف من خلال لصق الاعلانات بواسطة شركة "ليبان بوست". وبعد التنسيق بين رئاسة المالية ومديرية الواردات تم الاعلان في المناطق غير المتضررة او الاقل ضرراً، على الرغم مما للاعلان من نتائج ايجابية على المكلفين.

ولأن العدوان دمر كثيراً من المباني على ساكنيها، كانت الصعوبة، في ما يتعلق برسم الانتقال، تكمن في ادخال الابنية المدمرة، ضمن الاموال المنقولة وغير المنقولة للمتوفى، الى ان صدر عن وزير المالية القرار الرقم ٥٢/١ في ٢٠٠٨/١/٢١ والذي اعفى تركت الشهداء الذين استشهدوا جراء الاعتداءات الاسرائيلية من رسم الانتقال.

وخلاصة القول ان مالية النبطية، هي في قلب المعاناة الجنوبية... وقلبها على المواطنين.

كتب عبدالله عبد الله:

عندما بدأت مالية محافظة النبطية عملها، كان أكثر من ثلثي محافظة النبطية تحت الاحتلال الاسرائيلي، مع ما كان يترتب على هذا الاحتلال من اثار سلبية على المكلفين تجعل أوضاعهم الاقتصادية متردية، وينعكس تالياً على الخزينة، من حيث صعوبة وحساسية التكلفة وضالة العائدات الضريبية.

فمديرية الواردات تحرص على أن تتواصل مع المواطنين بحكمة وأخلاقية، وعلى أن تنتهج المرونة في ظل الظروف الاستثنائية امنياً واقتصادياً، من خلال مراعاة الازواج الصعبة والخاصة عند وضعها برامج الدرس لاعمال المكلفين وكيفية اجراء الدراسات الضريبية. والوضع الصعب والمعقد في محافظة النبطية، والذي كان يتطلب من الادارة والموظف او المراقب في مالية النبطية مزيداً من الصبر والجهد، بالإضافة لضرورة الانتباه الى الحدود والاصول القانونية والواجبات الوظيفية، استمر حتى العام ٢٠٠٠ (عام التحرير) حين بدأ المواطنون والمكلفون ينفذون غبار الاحتلال وآثاره، ويعملون على تاسيس نشاطاتهم الاقتصادية وتطويرها، حتى جاءت الصدمة في حرب تموز ٢٠٠٦ فاعادت الازواج الى نقطة الصفر في القطاعين العام والخاص.

موقع على الانترنت يستكمل جهد المكنتنة ويتضمن معلومات عملية

## لمديرية الشؤون العقارية... "عقار الكتروني"!



الصفحة الرئيسية للموقع

سنة ٢٠٠٤. ولا يزال العمل جارياً على تطوير وتحديث النظام وتدريب العاملين والموظفين عليه بواسطة الادارة ودائرة المعلوماتية والمعهد المالي - معهد باسل فليحان. لكن مسيرة المكنتنة والتحديث لم تنته عند هذا الحد، إذ أن الموقع الالكتروني نفسه يؤكد أن "الادارة تضع اهدافاً اخرى لتطوير المكنتنة سيجري العمل عليها مستقبلاً.

سير المعاملات وعن المستندت المطلوبة. وتحت زاوية "قبل وبعد"، يورد الموقع نماذج من المعاملات قبل المكنتنة وبعدها، في مقارنة مرئية تظهر بوضوح مدى التطور الذي تحقق، في الافادات العقارية وسندات التمليك والصحائف وأوامر قبض الرسوم العقارية، وخرائط أمانة المساحة. وكانت الدولة بدأت في العام ١٩٩٨ بتحديث نظام السجل العقاري ومكنتنته، حيث تم تجديد الصحائف العقارية واستبدالها تمهيداً لوضع نظام معلوماتي متكامل للاعمال العقارية، وتم تحويل الصحائف العقارية الورقية الى صحائف رقمية مكنتنة اختصاراً للوقت وتسهيلاً لاعمال التسجيل واصدار السندات والشهادات والافادات.

واعتمد المشروع نظاماً معلوماتياً وقواعد بيانات حديثة تم تركيبها في كل امانات السجل العقاري الموجودة على الاراضي اللبنانية، وبدأ التنفيذ في امانة بيروت في ايار ٢٠٠١ وتم الانتهاء في امانة زحلة في ايلول

كتب زياد معدراني:

انسجماً مع عصر المكنتنة الذي دخلته المديرية العامة للشؤون العقارية منذ العام ١٩٩٨، واستكمالاً للثورة الالكترونية التي غيرت وجه هذه المديرية العامة، وعصرنت خدماتها، بات لـ "الشؤون العقارية" موقعها على الانترنت، أو، اذا جاز التعبير، أصبحت تملك "عقاراً الكترونياً". www.dlrc.gov.lb هو عنوان الموقع الالكتروني للمديرية العامة للشؤون العقارية. ويتضمن هذا الموقع لمحة عن نظام السجل العقاري الممكن، ويشرح كيفية سير المعاملات العقارية، ويورد لائحة بمواقع امانات السجل العقاري يمكن اللجوء اليها بواسطة خريطة تفاعلية، ويعدد المستندت المطلوبة للمعاملات العقارية، ويوضح رسوم العمليات العقارية وكيفية تسديد الرسوم، ويتطرق الى معاملات نفي الملكية والمستندت المطلوبة في هذا الاطار. أما مصلحة المساحة، فتمت كذلك لمحة عنها، وخريطة تفاعلية لراكنز دوائر المساحة، وتفصيل عن كيفية

"دليل إرشادي عن الصفقات الوطنية وتوجه لنشر دفاتر شروط أو وثائق مناقصات قياسية لها"

## جدعون: نسبة المناقصات الحكومية التي تمر عبر الإدارة المركزية لا تتجاوز ٥% من حجم الشراء في الدولة... والبقية استثناءات!

لو مرت كل مناقصات الدولة عبر الإدارة المركزية لتحوّلت عنق زجاجة ولأصبحت متخمة بالمعاملات

المشتريات التي تحتاجها مختلف الدوائر يمكن أن تتولاها إدارة مركزية أما الشراء المتخصص فيمكن أن يتم من قبل كل وزارة على حدة

عدد المتقدمين إلى المناقصات لا يوازي نشاط السوق اللبنانية

حق الشكوى للمتنافسين يمثل اسنان قانون المناقصات وهو أفضل وسيلة لتفعيله

كون سعر حاسوب واحد أكبر حتماً من سعر الحاسوب اذا اشترت منه مئة. إذا، بعض المشتريات المتكررة الحاجة لدى مختلف دوائر الدولة يمكن أن تُشترى على صعيد مركزي من قبل إدارة أو وزارة متخصصة، أما الشراء المتخصص فيمكن أن يتم



جورج جدعون

من قبل كل وزارة على حدة. وقد طرحنا على المشترين في ورشة العمل نموذجاً يشرح كيف نقسم شراء حاجات الدولة بشكل مركزي ولا مركزي حتى نحقق أفضل عائد اقتصادي للدولة. ولا بد من أن نقسم كل دائرة الحاجيات التي تشتريها وأن تصنفها بحسب المخاطر والقيمة و risk value في مربع معين. وعلى هذا الأساس تحدّد ما تريد شراءه بنفسها وما تريد شراءه مركزياً. وفي بعض الدول ثمة مكنتة للجدول على هذا المستوى كما هي الحال في الولايات المتحدة حيث ال General Service Administration تقوم بالمناقصات لكل الحاجات المتكررة في الدولة. وبعد أن تحصل على نتيجة العروض، تضع جدولاً إلكترونيًا على موقعها الإلكتروني تعرض فيه كل المشتريات مع أسعارها، فإذا كان باستطاعة الإدارة أن تشتري من خلال مناقصة فردية بأسعار أدنى من المعروضة فليكن، ولكن إذا كانت نتيجة المناقصة أعلى من السعر المعروض في الجدول الإلكتروني، فعندها يتوجب الشراء عبره.

### هل تعتبر هذه الطريقة معقّدة؟

كلا، فالحاجات المتكررة والتي تشتريها كل الوزارات، تكون هناك إدارة مركزية في الدولة تقوم بالتناقص سنويًا عليها وتعرض أسعارها، فإذا كان باستطاعة الإدارة المشتريّة أن تحصل أسعاراً أفضل منها فلا عائق أمامها وفي حال العكس نرجع إلى الإدارة المركزية.

قلتم إن ثمة نقاط ضعف وعيوباً في المناقصات يجب رصدها، فهل ثمة طرق معينة تسمح بعملية الرصد هذه؟

وضعت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما يُسمّى "مؤشرات الأداء" performance indicators والتي تقيس عبرها عدد التعديلات التي تتم لوثائق المناقصة قبل إقرارها نهائياً، وكم شركة تقدّم إلى

المناقصة. وعملية التقييم هذه تحكمها عقلية قديمة لم تدخل عليها تطورات منذ العام ١٩٥٩. وللمفارقة، لا تتجاوز نسبة المناقصات الحكومية الـ ٥% من حجم الشراء في الدولة. أما الـ ٩٥% فتتم من خلال الاستثناءات التي يسمح بها القانون ولا تمر عبر إدارة المناقصات، ولذلك أصبح دورها محدوداً بالنسبة إلى حجم الشراء في الدولة اللبنانية. وأصلاً مضمون التقييم عند إدارة المناقصات يقوم على أسس قديمة لا تعتمد على معاملات واضحة في التقييم، ومثال ذلك اختيار السعر الأدنى فقط، ونادراً ما يتم اعتماد معاملات تقييم تفاضلية تضمن أفضل قيمة للمال العام. فالدائرة الرسمية المشتريّة هي التي تضع وثائق المناقصة، ويتم اعتماد المعايير الموجودة في دفتر المناقصات، وهي لا تشير عادة إلى اختيار القيمة الأفضل. وهذا الدور، أي دور الإدارة المركزية للمناقصات، الغي في معظم دول العالم. فلو تخيلنا أن كل مناقصات الدولة كانت ستمر عبر الإدارة المركزية كما يفترض أن يحصل في القانون، لتحوّلت هذه الإدارة أشبه بعنق زجاجة، ولأصبحت متخمة بالمعاملات.

ذكرتم أن ثمة إدارة مركزية وأخرى لامركزية للمناقصات، وأن ثمة نظاماً يجمع بين الاثنين معتمداً في أوروبا مثلاً، كيف تشرحون ذلك؟

يجب التفريق أولاً بين اللامركزية وحالة ازدواجية القوانين duplication of laws. ثمة قواعد عدّة للتناقض تؤدي إلى بلبلة بين المتناقضين إذ يجهلون بسببها القوانين المرجعية لدى الجهة المشتريّة. ويحصل ذلك عندما لا يطبق قانون المناقصات على كل الإدارات لا سيما المؤسسات العامة، وذلك يؤدي إلى ما يُعرف بازدواجية القوانين أكثر منه إلى اللامركزية.

المقصود باللامركزية أو أكثر منها النظام المختلط المتبع في معظم دول العالم، أنه يوجد بعض الأغراض التي تحتاجها الإدارة بشكل متكرر كالقراطية والحواشيب ومولدات الكهرباء والسيارات والتي تشتريها كل دوائر الدولة. فمن الممكن أن تخصص بها وزارة معينة في الدولة وأن تشتريها على صعيد مركزي وأن تلبى حاجات كل الإدارات. فنكون أمام ما يُسمى بالـ economy of scale أي يتم الشراء بسعر متدن

يعتبر مسؤول التنمية المستدامة والحوكمة في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية المهندس جورج جدعون أنّ نظام المناقصات اللبناني قديم وبحاجة إلى تحديث حتى يتوافق مع المعايير الدولية. ويشرح جدعون أهمية اعتماد نظام مختلط يجمع بين المركزية واللامركزية في شراء لوازم الدولة وذلك عبر التفريق بين المتكررة منها والخاصة، ويشدّد على أهمية اعتماد المؤشرات والاحصاءات لتبيان مكان الخلل في المناقصات. وبلغت جدعون إلى أنّ تطبيق مبادئ المنافسة وحق الشكوى سيؤدي تبعاً إلى الحد من البيروقراطية وتفعيل نظام المناقصات، كما أنّ اعتماد مبدأ الشفافية يعطي القانون عيون مراقبة إضافية ويشكّل وسيلة أولى في مكافحة الفساد. "حديث المالية" التقت جدعون على هامش ادارته في آب المنصرم وورشة عمل في المعهد المالي - معهد باسل فليحان، حول "أفضل الممارسات الدولية المثبتة في نظام الصفقات العمومية"، شارك فيها مسؤولو المشتريات والمناقصات في الإدارات الحكومية، واستمرت أربعة أيام. وفي ما يلي نص المقابلة مع جدعون:

لقد جلتم على الإدارات العامة في لبنان، فما كانت انطباعاتكم؟

لقد استندت كثيراً خلال جولتي من المعلومات عن النظام الحالي واستمعت إلى المعوقات التي تواجهها الإدارات ولكن لا شك في أنّ النشاط الذي قمنا به خلال ورشة الأيام الأربعة وفر لنا معلومات أوفى إذ أنها صادرة عن المديرين القائمين على العمل.

أشركتم في أثناء شرحكم خلال الورشة لأنظمة المناقصات، إلى أنّ إدارة المناقصات الحالية تحكمها قوانين قديمة تفرض عليها دوراً شكلياً، فماذا عنيتم بذلك؟

مرسوم تنظيم المناقصات في لبنان صادر العام ١٩٥٩ وقد أنشأ إدارة للمناقصات. هذه الإدارة وبحسب القوانين التي تحكمها، تقوم بالنيابة عن الجهة الرسمية المشتريّة بتسليم المخطّات (العروض) وفتحها ووضع سجل بتلك المخطّات وتعيين لجنة التقييم. ولجنة التقييم تتألف من خبراء معتمدين لدى التفيتش المركزي مع امكان الاستعانة بخبراء فنيين، وتُعنى هذه اللجنة بتقييم



التجارة الدولية، ولكن في الواقع، تتحاشى معظم الدول النامية الانتساب إلى هذا الأخير. فالنماذج المعتمدة عادة هي القانون النموذجي للجنة الأمم المتحدة لقانون التجارة الدولي، وأنظمة الاتحاد الأوروبي، ونموذج البنك الدولي، ويمكن أن يستنبط القانون اللبناني منها.

### هل من مشكلة معينة في نموذج منظمة التجارة الدولية؟

تتحاشاه الدول النامية كونه يفتح السوق بصورة أسرع مما تتمناه هذه الدول. فالدول النامية بحاجة إلى فترة سماح تستطيع خلالها أن تقوي شركاتها قبل أن تفتح السوق، في حين أن هذا النموذج يفترض فتح السوق في الدرجة الأولى.

### كيف يتم تحديد المسؤولية عن الأخطاء التي تحصل في المناقصات؟

المتبع حاليا هو تحميل المسؤولية لمتخذ القرار أو المرجع الصالح لذلك، شرط أن يبنى ذلك على عريضة ضبط أو Audit Trade كي نستطيع أن نقول أن هذه النتيجة مسؤول عنها شخص معين. وبحسب التوجه الحالي هو أن يتم ربط القرار بالمسؤولية عن اتخاذه. وهذا الأمر مطلوب ومهم جدا ويضاف إليه ربط المسؤولية عن اتخاذ القرار في المناقصة بالمسؤولية المالية الممنوحة للموظف المختص باتخاذ القرار. وكل هذا تسعى إليه مختلف الدول وهو ربط نظام ادارة الانفاق العام مع الشراء، بحيث يكون هناك توازن بين حق اتخاذ القرار والمسؤولية المالية. وطبعا المخالف يخضع للقوانين المرعية لمحاسبتة.

### ما هي التوصيات التي خرجتم بها في نهاية ورشة العمل التي أقيمت في معهد باسل فليحان؟

بالنسبة للتوصيات لقد استعملنا طريقة لقياس مدى فاعلية نظام المناقصات اللبناني وفق الآلية التي وضعتها منظمة OECD في باريس. وتشمل عضوية هذه المنظمة 31 دولة من مختلف الدول الصناعية والمتقدمة. وتقوم هذه الآلية على قياس مدى تطابق نظام الصفقات الوطني مع المعايير الدولية انطلاقا من أربعة محاور هي القانوني، المؤسسي، السوق وتفاعلات الدولة معه وأخيرا محاربة الفساد. المشتركون في الدورة، وبناء على الاسئلة النموذجية الموضوعة في قائمة الاسئلة questionnaire قيموا هذه المحاور الاربعة لنظام الصفقات اللبناني وخرجوا بمقترحات. وظيفتنا الآن وضع تقرير بما اقترحه المشاركون من أولويات في التنفيذ بالنسبة لمقترحاتهم.

### بالنسبة الى النشاطات المستقبلية أعلنتم أن ثمة دورة تدريبية، فهل هناك أمور أخرى أيضا؟

هناك مخرجات تلمح وزارة المال لتنفيذها ضمن إطار المشروع الذي تديره حاليا، وهي التالية:  
أولا: وضع دليل إرشادي يشرح كيفية إجراء الصفقات بحسب القوانين المرعية في الدولة اللبنانية حاليا.  
ثانيا: نشر دفاتر شروط أو وثائق مناقصات قياسية للصفقات الوطنية بأحجام صغيرة ومتوسطة.  
ثالثا: تدريب مدربين وطنيين على استخدام الدليل الإرشادي وعلى وثائق المناقصات حتى يقوموا بدورهم بتدريب الموظفين في الوزارات المختلفة.

حاوره: منصور بوداغر

القضاء. وأيضا يجب أن تُعالج كل شكوى في حدود زمنية معينة بحيث لا يتأخر عمل الحكومة ولا يضيع حق المتنافس.

### بالنسبة الى مبدأ الشفافية، ماذا يقصد منه وما دوره؟

المقصود بمبدأ الشفافية أن تكون قواعد لعبة التنافس معروفة من الجميع، وأن تكون فرص التنافس معلنة عنها مسبقا من خلال الخطة السنوية في أماكن إعلان محددة سلفا. فالشفافية تشمل أموراً عدة، أولها الإفصاح عن خطة الشراء السنوية، وثانيها مواقع الإفصاح عن المناقصات، كأن تكون الجريدة الرسمية وجرائد أخرى واسعة الانتشار في البلد، وثالثها أن تكون شروط المناقصة قياسية ومعروفة مسبقا من المتنافسين، ورابعها أن تكون معايير التقييم معروفة مسبقا وموثقة ضمن وثائق المناقصة من دون إمكان تغييرها خلال التقييم. أما خامسا شروط الشفافية فهو الإعلان عن الفائز ومبلغ العقد الذي فاز به كونه يشكل مؤشرا للسوق، بمعنى أن هذا هو سعر السوق حاليا، وفي حال ثمة من لم يعجبه ذلك فيكون لديه حق الشكوى أو المراجعة. الشفافية في ذاتها تحسّن من كفاية ونجاعة القانون كونها تعطيه عيون مراقبة إضافية. كما أن الشفافية هي وسيلة أولى في محاربة الفساد، إذ عندما يكون كل شيء مكشوفاً ومعلناً عنه يصبح الفساد أصعب.

### ماذا عن مفهوم ولوج المواطنين إلى مستندات الادارة؟

المتبع في العالم هو إعطاء منظمات المجتمع المدني الحق في مراقبة أداء الحكومة ونشر دراسة عن هذا الأداء. وطبعا هذا يعزّز الشفافية والرأي الآخر، أي إذا كانت الدولة تعتبر أن كفايتها عالية، يمكن أن يعطى رأي آخر في الموضوع، وبالنتيجة يكون لدينا مجال للمقارنة بين وجهتي النظر. ولذلك فدور المجتمع المدني مهم جدا في مراقبة عمل الدولة.

### ما هو نظام المناقصات الامثل بنظركم؟

ليس هناك من نظام أمثل، فعلى كل بلد أن يفيد من خبرات الآخرين وأن يضع قانون المناقصات أو نظامها بما يتناسب مع الوضع القانوني والإداري وحجم المشتريات فيه. لكن ثمة نماذج يمكن أن يُستفاد منها كالقانون النموذجي للجنة الأمم المتحدة لقانون التجارة الدولي، وهناك أنظمة الاتحاد الأوروبي، ونموذج البنك الدولي، وقانون منظمة

المناقصة، وكما احتجاجاً يحصل على الترسية، وكما مرة يتم تعديل العقد بعد الترسية وغيرها، وهذه المؤشرات تدل على حسن سير العمل في المناقصة أو العكس، وهذه الاحصاءات غير متوافرة في لبنان.

### تكلّمتم أيضا على شروط المنافسة وعلى حق الشكوى للمناقص أو المقاول حتى تكون المناقصات فاعلة، فماذا عنهما؟

السوق اللبنانية نشطة، ولكن عدد المتنافسين الذين يتقدّمون إلى المناقصات أقل مما هو مفترض فما هي الاسباب؟ إن الاسباب برأبي هي الانطباع المتكون أن العمل مع الدولة معقد سواء بسبب البيروقراطية أو بسبب دفع الرشوى أو غيرها. فسوق حيوية كالسوق اللبنانية لا توازيها الحيوية نفسها بالنسبة الى الاشتراك في مناقصات الدولة. إذا ثمة موانع وهي ليست موانع مؤسسية. أما عندما يكون ثمة قانون مناقصات حيادي وفعال ومطبّق، تلغى كل هذه الموانع. وحق الشكوى يمثل الاسنان التي من خلالها يفرض القانون نفسه، وسبب ذلك أن ليس هناك من مدقق حسابات أو ديوان محاسبة أو مراقب نفقات من وزارة المال على دراية كافية كالمتنافسين، بنوعية العمل الذي يقوم به العارض. وأي عيوب في المواصفات الفنية كأن تكون منقولة عن كتالوغ شركة عارضة، لن يكتشفها إلا المنافس أي العارض الأخر وليس الموظف الرسمي. فإذا أعطينا المتنافسين حق الشكوى، نكون وضعنا أنجع وسيلة لاكتشاف عيوب أي مناقصة. فالموظف الرسمي يراقب صحة الاجراءات واتباعها للقانون، وكذلك صحة إدخال القيد، ولكن ليس فحوى المناقصة، إذ ليس هناك نص قانوني يسمح له بذلك. كذلك يتطلب هذا الأمر خبرة فنية يمكن ألا تتوافر لدى مراقب مالي مثلا. إذا أنجع طريقة لتفعيل نظام المناقصات تكون عبر إعطاء حق الشكوى للمتنافسين عندما يلاحظون أن الدائرة الحكومية أخلت بمسؤولياتها القانونية. ويجب طبعا أن يحق للمتنافس الشكوى إلى جهة مستقلة، أي ألا تكون الادارة نفسها التي دعت الى المناقصة هي من بيت الشكوى. طبعا يمكن أن يُشتمكى الى الجهة المشتري في مرحلة أولى، ولكن في حال اعتراض المشتكي على ردها، يجب أن يحق له اللجوء إلى هيئة مستقلة معينة من قبل الدولة ومعينة بواقعية وموضوعية، تبت في ما إذا كان ثمة خرق للقانون أو لا. وحتى في هذه الحالة يجب أن يُسمح للمشتكي في حال لم يعجبه الرد، بأن يلجأ إلى



من ورشة العمل عن المناقصات في معهد باسل فليحان

## استراتيجية جديدة في مديرية الواردات

# التدريب على تدقيق ضريبة الدخل: نقطة نوعية وتجارب تطبيقية وخطوات متممة



فريق المدربين في الاجتماع التحضيري

من إحدى الدورات التدريبية

من النقاط المهمة" في حين كشف مراقب التحقق الياس الحداد، أنه سيسعى مع مدير الواردات وفريق العمل إلى استكمال هذا التدريب بتعليمات واضحة ومنتمة.

## الضريبة على القيمة المضافة

وخصص البرنامج التدريبي بعض الجلسات حول كيفية قراءة واحتماب الضريبة على القيمة المضافة عند دراسة ملف ضريبة الدخل ولاقت هذه الحلقات اهتماماً كبيراً من قبل مراقبي الدخل. وشدد فريق المدربين من مديرية الضريبة على القيمة المضافة، على أهمية وضع مؤشرات محددة عند دراسة الملف من جهة ضريبة الدخل، يتم بموجبها إحالته تلقائياً على الدرس كضريبة على القيمة المضافة، والعكس".

## صعوبة الالتزام ببرامج الدرس

في تقويم الحلقات التدريبية، رحب المشاركون بهذه البرامج وطلبوا "استكمالها ببرامج معمقة لاسيما في موضوع الضريبة على القيمة المضافة". وشكروا من "الضغط في كثرة أوامر المهمة وفي عدد الملفات" المحالة عليهم لدرسها، وأشاروا إلى أن "بعض الملفات يتحول من تدقيق موجه إلى تدقيق شامل الأمر الذي يلزمه بذل أوقات إضافية غير واردة في الحساب". وتبين أن "ثمة حاجة ماسة في المناطق لجهة أنظمة المعلوماتية، حيث يجري العمل حالياً بالتنسيق مع مديرية الواردات لتذليلها".

## المدربون يتكلمون

واعتبر مراقب التحقق علي صالح، الذي كان له دور أساسي في التدريب على ضريبة الدخل - الباب الأول أن هذه الدورات "تناولت شرح أهداف وخطط التدقيق وتقنيات التدقيق المتبعة في كل باب من أبواب قانون ضريبة الدخل مع الطلب إلى كل مجموعة تحديد أهداف وخطة التدقيق". ولفت إلى أن هذا البرنامج هو "خطوة أساسية أمام توحيد التطبيق والالتزام بالتعليمات الصادرة عن مدير الواردات بسبب التفاوت في مستويات المراقبين وخبراتهم".

ولاحظت المراقبة الرئيسية منى خليل أن هذه الدورات "أتاحت الفرصة أمام عرض استراتيجية التدقيق الجديدة وشكلت مدخلاً أساسياً أمام شرح دليل التدقيق الممكن ومحتواه وكيفية الاستعانة به في دراسة الملفات".

أما بالنسبة إلى موضوع الضريبة على الرواتب والأجور، فقد رأى رئيس الدائرة ايلي أبي عاد أن "النقاش خلال جلسات التدريب كان مثمراً وبنياً وأوضح في كثير من الأحيان التباين الحاصل في وجهات النظر". وأضاف "لسنا اهتماماً كبيراً بالمواضيع المطروحة على صعيد جلسات التدريب في المناطق أكثر منها في بيروت وجبل لبنان"، متمنياً أن "يصار إلى اعتماد عدد ساعات محددة لانجاز عملية تدقيق ضريبة الباب الثاني أسوة بالباب الأول". أما بالنسبة إلى جلسات التدريب على ضريبة الباب الثالث، فقد لاقت استحساناً كبيراً من قبل المشاركين الذين اعتبروا أنها "أغنت معلوماتهم وأوضحت الكثير

بدأت مديرية الواردات في وزارة المال تطبيق استراتيجية جديدة في التدقيق الضريبي قوامها تفعيل الالتزام الضريبي وإعداد برامج الدرس لوحدة التدقيق بالتوازي مع القدرات البشرية وبالتناسب مع تصنيف المكلفين وخطورة المعايير والقطاعات وبحسب نوع التدقيق. وتهدف هذه الاستراتيجية الجديدة إلى تحقيق أكبر توازن وتغطية للمكلفين الذين تدرس أعمالهم. وترافق عملية تطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة ببرامج تدريبية مكثفة بالتنسيق بين مديرية الواردات ومشروع برنامج الأمم المتحدة في وزارة المال والمعهد المالي - معهد باسل فليحان. وقد أنجزت خلال الصيف ست دورات تدريبية مكثفة في تموز وأب المنصرمين لدوائر وفروع التدقيق في بيروت والمناطق بمشاركة ١١٤ مراقباً، حيث تولّى إعداد البرنامج وتنفيذه فريق عمل مؤلف من ٢٢ مدرباً من رؤساء الدوائر ومن مراقبي التحقق ومن المراقبين الرئيسيين في مديرتي الواردات والضريبة على القيمة المضافة.

وشرحت مسؤولة برامج التدريب في المعهد جنان الدويهي أن "البرنامج تم تطويره وفقاً لحاجات المراقبين"، وقد اختير فريق العمل بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين ووفقاً لخبرات المرشحين التطبيقية في المواضيع التي أوكلت إليهم. وأضافت أن "الحلقات التدريبية اعتمدت على المنحى العملي مع التوجه إلى اعتماد دليل التدقيق المتوافر بنسخة إلكترونية، كمادة مرجعية".

## شعر وأصوات جميلة في وزارة المال

## وراء الضرائب والرواتب... مواهب!



من مواهب الوزارة: سندريلا راجحة

الاجتماعات تحصل خصوصاً في ساحة الضيعة، حيث كان أبناءها يجتمعون ويتخابرون ويتبارزون بالكلام، مما كان يشد من عزم الفتى هشام على تعلم الإلقاء وسرعة البديهة وجرأة المواجهة.

ومما ساعده أيضاً على تذوق اللغة والنثر والكلام الموزون هي أستاذة اللغة العربية ذات الأصول الجزائرية التي كانت تتفانى في تعليم هذه اللغة لتلاميذها. تعلم منها الإنشاء وأتقنه كما تعلم منها العروض ولكن لم يتقنها، فهو ينظم أبياته على السمع وعلى المشاعر التي يختبرها في اللحظة ذاتها، وأبياته تتكلم عن العائلة والأصدقاء والضرائب والمكلفين، كما عن الحب والغزل والموندنال وكرة القدم... سهلة وطريفة بكلماتها ولكن جديّة وعميقة بمعانيها.

لا يعتبر نفسه يلقي الشعر ولكنه يكتب وجدانيات، ومشاعر "بنت لحظتها" وعندما طلبنا منه أن يقول لنا شيئاً من وحي المناسبة طلع علينا بالآيات التالية:

طول عمري شاعر مغمور وما حدا سامع فيني  
فجأة صحافي حشور بالميكرو طبّ عليني  
حبيب يكتب عني سطور بحديثك يا مالية  
يخليني متلك مشهور واسمي يصير الخبرية  
عم يسأل هو ومسرور عن موهبتي الشعرية  
جاوبتو ما في غرور هيدي من الله هدية

كانوا يجتمعون لسماع أصوات بعضهم بعضاً، وكانوا دائماً يشجعونها على ضرورة الانتساب إلى فرقة خاصة للغناء وتعلم الإلقاء على أصوله. تنقلت بين فرق فنية عدة إلى أن انتسبت إلى فرقة "صدى" الفنية التراثية، حيث غنّت في الكورس كما غنّت منفردة، وافادت من خبرة رئيس الفرقة الذي تولى تدريبها على المقامات والإيقاعات الموسيقية كالعجمي والراست والحجاز كما على الموشحات والأغاني الطربية والوطنية أيضاً. بمواجهة الجمهور، تعلمت التغلب على الخجل وتعزيز ثققتها بنفسها، وكان يرافقها دائماً الشعور الرائع بالحفاضة عندما كانت تقف في الكواليس قبل بدء الحفلات.

عندما سألنا سهى عن أحلامها في الحياة أجابت أن حلمها الحقيقي هو صفل موهبتها بالعلم، وهي لا ترى فيها الأوهية تنفس بها عن الضغط اليومي وتملاً بها أوقات الفراغ، كما تحلم بتعليم ابنتها الموسيقى إذا كانت تملك المهبة المناسبة.

لكن المواهب الموجودة في وزارة المال لا تقتصر على الغناء فقط، بل تصل أيضاً إلى موهبة تأليف الشعر ونظمه وهو ما نلمسه ونسمعه عند الزميل هشام خليفة، وهو مراقب رئيسي في مالية جبل لبنان. بداية الشعر عنده كانت في سن الطفولة وبالتحديد في عمر التسع سنوات حيث يذكر أن أول محاولة كتابية له كانت عن أمه، تلتها قصائد مختلفة تبدأ بكلمة "ماذا" وتسال عن مختلف جوانب الحياة من دون أجوبة محددة. ثم كرت السبحة، وبدأت مواضيع قصائده تتطور بتطور مشاعره وخبرته في الدنيا، وبدأت تطال حدود الحب والغزل ومشاعر الوله وهو في عمر الـ ١٤، ووصلت إلى الرثاء وذلك عند وفاة أحد أصدقائه.

مع وجود هذه المهبة لديه، كان لا بد من صقلها وتهذيبها وهو ما كان يفعله عندما كان يجتمع مع أقرانه، وفي بعض الأحيان مع أشخاص أكبر منه، ويتبارزون بإلقاء الزجل والمواويل والعتابا، وكانت هذه

كتب ياسر حسين:

تلقيهم كل يوم، نلقي عليهم التحية كل صباح، نتحدث معهم ونناقشهم بأمر العمل والحياة، نعتقد خاطئين أن كل ما يعرفونه هو الضرائب والرواتب والأجور، وأن مهمهم ينحصر في الشؤون المالية، من دون أن نشعر أن هؤلاء الأشخاص، وهم زملاء لنا في أعمالنا، يخبئون تحت وجوههم وشخصياتهم مواهب مميزة ومبدعة، وهذه المواهب موجودة تحت أنظارتنا وأسماعنا ولكن لا نراها ولا نسمعها لأن أصحابها لسبب أو لآخر أرادوا إخفاءها إما حياءً وإما استسلاماً لظروف حياتهم، وهذه السطور هي رحلة صغيرة للتعرف على بعض المواهب الفنية الموجودة في وزارة المال.

البداية كانت مع سندريلا راجحة، وهي اسم على مسمى. سندريلا وزارة المال حسناء جميلة، تعمل مراقباً رئيسياً في دائرة الرواتب والأجور. اذا اقتربت منها خلال عملها وانغماسها في الأرقام والحسابات، تسمع دندنة صوتها الخافت يردد اغاني فيروز وام كلثوم وغيرها من الأغاني الصعبة التي تتطلب صوتاً رخيماً يطرب الأذن. من صغرها كانت سندريلا ترمم في "كورال" المدرسة وانتقلت بعدها إلى كورس جمعية "يسوع فرحي" وعلى قناة "تيلي لومير" الدينية. في إكليل عرسها، طالها الحضور بان تسمعهم صوتها فاستجاب لهم، واستجاب أيضاً دعوة المعهد المالي للاحتفال بيوم المرأة العالمي في العام ٢٠٠٤ في حفلة غنائية أحيتها مع زميلتها سهى دياب وأطربنا المستمعين بأغان فنية مميزة.

تسجلت سندريلا في الكونسرفتوار وهي في عمر الـ ١٩ في اختصاص الغناء الشرقي الحديث، حيث أمضت ٥ سنوات في إجراء التمارين اللازمة، لكن مشاغل الحياة من دراسة وزواج ووظيفة، حالت دون متابعتها دروسها حتى نيلها الشهادة، فتوقفت مؤقتاً طموحات هذا الصوت المميز، على أمل استكمالها لاحقاً. وعند سؤالنا سندريلا عما تخطط له موهبتها قالت لنا أنها تحلم بإكمال دروس الكونسرفتوار والحصول على الشهادة، وستسعى كذلك إلى تعليم أطفالها الثلاثة الموسيقى في عمر مبكر حتى يتسنى لهم الوقت الكافي لإتقانها، وأضافت أخيراً أن موهبتها ما هي إلا هبة من عند الله وهي تسعى دائماً إلى استثمارها في "حقل الرب".

أما شريكة سندريلا في احتفال يوم المرأة العالمي فهي سهى دياب، وهي تعمل مراقب ضرائب في الرواتب والأجور. وسهى ذكية وسريعة البديهة، توكلها الدائرة بتحضير برامج الكمبيوتر لتسهيل عمل المراقبين، فتقوم بالطلب مع نغمات موسيقية من صوتها الحنون وهو ينشد الأغاني والموشحات الطربية الأصيلة التي تبتدع بها. يحلو التحدث معها، فبالإضافة إلى عفويتها وسهولة التعاطي معها، نستطيع تمييز هذه البحة الرقيقة في صوتها والتي تساعد على تقبل حديثها عن طلاس البرامج التي تعدها لك على الكمبيوتر لتقوم بعملك. بداية مشوارها مع الغناء كانت في مشاركتها في الحفلات الغنائية المدرسية، ومع الوقت كانت تطرب أصحابها وأصدقاءها في لقاءات خاصة معهم حيث

## فريق وزارة المال لكرة القدم... وُلد ليبقي؟

..وأخيراً، ولد فريق وزارة المال في كرة القدم المصغرة (ميني فوتبول)، وكان أول دخوله شمعة على طول، إذ حل في المركز الثاني في دورة المحبة والسلام للشركات التي أقيمت على ملاعب نادي All sports في الشويفات. فريق الوزارة الذي كان الوحيد من القطاع العام المشارك في هذه الدورة، حقق نتائج ممتازة في هذه الدورة رغم سرعة تشكيكه وجمع لاعبيه، ومن هذه النتائج فوزه على فريق شركة "ألفا" ٦-٢، وفي الدور نصف النهائي على فريق شركة "سوكاين" ٢-٠ صفر. وفي النهائي، خسر فريق الوزارة أمام فريق شركة الصحراء للمحروقات. ويضم فريق الوزارة كلاً من روجيه لحود وبشار الحجار وأحمد عمر وعلي حجازي وربيع فرحات وروجيه الحجل وجعفر كركي وانطوان كتعان ووليد الحجار ودياب محمد وطارق محمد وعلي الهادي بدر الدين وأمين شحادة وهشام خليفة. ويتولى المسؤولية الفنية والإدارية عن الفريق عوني ونسة وأحمد قاووق.

وقال نسة لحديث المالية "إن طلباً قدم إلى الجهات المختصة في الوزارة لتشكيل فريق دائم، بعدما كان الوزير وافق على مشاركة الفريق في الدورة المذكورة. وأضاف "لا شك في أن النتائج التي حققناها ستدعم هذا الطلب، فقد رفعنا اسم الوزارة، ومثلناها خير تمثيل، وأثبتنا أن وزارة المال سباقة حتى في الرياضة". في الختام، فريقنا بحاجة إلى دعمكم وتشجيعكم، وللتفاصيل الرجاء الإتصال بأحد أعضائه أو بالمعهد على الرقم: ٠١/٤٢٥١٤٦ (السيد دياب محمد).



فريق الوزارة

"تطور واكتسب سمة الاحتراف ويساهم في تحديث الادارة اللبنانية... ولدينا معه مشاريع اقليمية مشتركة"

## مورينيار: المعهد المالي مشروع ناجح في نظر ADETEF وخير مثال على تعاون مفيد وذكي ومنسق أثبت فاعليته

المعهد سيشارك ADETEF في انشاء مركز تدريب لوزارة المالية الفلسطينية

التدريب على صورة المعهد الناجحة. لدينا أيضاً عدد من الأفكار الأخرى على صعيد التعاون الإقليمي، وخصوصاً في ضوء إنشاء شبكة GIFT-MENA الخاصة بمراكز التدريب على الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تجدر الإشارة إلى أن هذه الشبكة عبارة عن مبادرة أطلقها المعهد، وقد حظيت بدعم ADETEF أيضاً.

### ماذا عن المشروع الخاص بفلسطين؟

إنه مشروع حديث العهد إذ أننا وقّعنا في آب على معاهدة مع الحكومة الفلسطينية. سيتم العمل بالمشروع على مرحلتين. تتعلق الأولى بتنظيم عدد من الدورات التدريبية التقنية في مجال المالية العامة وتحضير الوزارة على إنشائها مركز التدريب فيها، وبخاصة على مستوى تحديد الأهداف ودفاتر الشروط المرجعية المعتمدة في مركز التدريب. أما المرحلة الثانية التي تنطلق سنة ٢٠١٠، فهي عبارة عن الإنشاء المادي لمركز التدريب (المبنى والأثاث وإنشاء المؤسسة بحد ذاتها وتأسيس فريق عمل). يمكنني القول إن وزارة المالية الفلسطينية تستطيع أن تأخذ العبرة من خبرة المعهد المالي كمؤسسة مستقلة، ولكن مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوزارة المالية ولديها قدرة على اتخاذ القرارات الداخلية بشأن تنظيم الدورات التدريبية وغيرها من الاحتفالات.

### إذاً سيتولّى المعهد المالي التدريب؟

أعتقد أننا سنكتفي حالياً بالعمل معاً على تدريب المدربين وإدارة التدريب والتواصل. بمعنى آخر، يشكل التنقل

### هل يجري التعاون باتجاه واحد أو بالاتجاهين؟

هنا بالذات تكمن ميزة المعهد الفريدة. ففي الكثير من البلدان، يجري التعاون بين المؤسسات في اتجاه واحد، أي في اتجاه الخبرة التي تأتي بها دول أوروبا والغرب، وخصوصاً فرنسا، لمساعدة بعض الدول على تحديث إدارتها في مجال المالية العامة. بالطبع، ينطوي التعاون دوماً على تبادلات، وهو مصدر دائم للتعلم وليس عملية حيادية كما يحلو للبعض تصويره. يتعلم خبراؤنا وموظفونا الفرنسيون من تجاربهم الميدانية. إن المعهد المالي مميّز لأنه اكتسب نضجاً ومعرفة متينة في مجال التدريب المرتبط بالمالية العامة، ولكن أيضاً في المجالات التقنية المرتبطة بالضريبة على القيمة المضافة والإدارة أو إدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال، مما يجعله قادراً على توفير الخبرة على الصعيد الإقليمي، وهذا ما يميز العلاقة الناشئة بين المعهد المالي وADETEF منذ عامين في إطار مشاريع تعاون إقليمية.

في الأردن مثلاً، ساهمت ADETEF في إنشاء مركز التدريب التابع لوزارة المالية. معهد باسل فليحان هو شريك أساسي في هذا المشروع الذي تديره ADETEF، من خلال اتفاقية تعاون بين الطرفين، ينتقل بموجبها خبراء لبنانيون إلى عمان لمساعدة وزارة المالية الأردنية على تطوير مركز التدريب الخاص بها في حين يأتي الموظفون الأردنيون إلى بيروت للتعليم. هذا مثال أولي وحقيقي عن مبادرة تعاون فاعلة وبالاتجاهين في منطقة الشرق الأوسط. نحن ننوي الاستمرار في تطوير مشاريع تعاون مماثلة في دول أخرى، كما هي الحال في فلسطين.

### ما هو الدور الذي سيضطلع

#### به المعهد في فلسطين؟

أطلقت ADETEF مشروع تعاون مع وزارة المالية الفلسطينية من أجل إنشاء مركز تدريب لها في رام الله، وهي تتعاون مع معهد باسل فليحان لتحقيق المشروع، من خلال استقدام موظفين فلسطينيين إلى لبنان عبر عمان وتدريبهم على إدارة مركز

يرى لودوفيك مورينيار، الخبير من الوكالة الفرنسية للتعاون التقني الدولي بين وزارات الاقتصاد والمالية (ADETEF) الذي التقته "حديث المالية" خلال وجوده في بيروت في أيلول ٢٠٠٨، أن المعهد المالي - معهد باسل فليحان "مشروع ناجح" ويشكل خير مثال على تعاون مفيد وذكي ومنسق أثبت فاعليته". ويلاحظ مورينيار أن المعهد "تطور واكتسب سمة الاحتراف" ويساهم في تطوير الإدارة اللبنانية". وهنا نص المقابلة مع مورينيار:

### ما هي النشاطات الجديدة التي تقومون بها على

#### الصعيد الإقليمي، وما هي المشاريع التي

#### تحضرونها حالياً بالنسبة إلى المعهد المالي؟

تجدر الإشارة أولاً إلى أن ADETEF لها وجود قوي في المنطقة، وخصوصاً منذ إنشاء المعهد المالي في ١٩٩٦. فقد كانت ADETEF بشكل جزئي وراء إنشاء هذا المعهد واستمرت طوال إثني عشر عاماً في دعمه عبر اتفاقيات تجدد سنوياً يتم من خلالها دعم مختلف النشاطات التقنية ونشاطات التدريب، إلخ. إذاً، يمكننا القول إن كل ما يحدث على صعيد التعاون التقني الإقليمي مع المعهد تنمّة منطقية للعمل الذي بدأ قبل إثني عشر عاماً.

### هل أصبح المعهد المالي إذاً نوعاً من الممثل

#### الإقليمي لـ ADETEF؟

هذه هي الحال تماماً. بالنسبة إلينا في ADETEF، يشكل المعهد خير مثال على تعاون مفيد وذكي ومنسق أثبت فاعليته. إنه لمشروع ناجح لأنه اكتسب استقلالية بعد بضع سنوات؛ بمعنى آخر، لم يعد وجود ADETEF المستمر ضرورياً لضمان نجاحه. عندما لم يعد لـ ADETEF وجود حسّي على الأرض وترك الخبراء الفرنسيون المعهد، نمت قدراته وبات لبنانياً بحثاً. استطاع بعدها الحصول على مساعدات من دول عدة وغيرها من الممولين لمشاريع محددة فيما استمر في التعاون مع فرنسا، وإن وفقاً لطلبه واحتياجاته. بالفعل، نعتبر أن المعهد المالي ووزارة المال اللبنانية هما اللذان يحددان احتياجات المعهد من الدعم.



لودوفيك مورينيار متوسطاً فريقاً من المعهدين اللبناني والاردني

تطور و اكتسب سمة الاحتراف، ووفق ما أرى فيه، أعتقد أن الإدارة البنانية، وبخاصة إدارة المالية العامة، قد تطورت بفضل المعهد المالي. لكن لا يزال هناك الكثير من الأمور التي ينبغي إنجازها وأعتقد أن المعهد سيستمر في الاضطلاع بدور مهم للغاية. لا شك في أن التدريب يبقى العامل الناقل الرئيس لتحديث الإدارة وأن التدريب سر النجاح. ولكن يجب أن تُبدل جهود حثيثة في إطار إدارة الموارد البشرية في وزارة المالية، وباستطاعة المعهد أن يلعب دوراً مهماً في هذا المجال أيضاً.

## هل تعتقد أن معهد باسل فليحان استطاع أن يتطور ويساهم في تحقيق تغيير إيجابي في الإدارة البنانية؟

كان المعهد يعرض عدداً قليلاً من الدورات التدريبية في ١٩٩٧، واحدة اقتصادية وثانية على المحاسبة وأخرى على مبادئ الكمبيوتر ورابعة على مبادئ اللغة الإنكليزية. زاد المعهد بشكل كبير قدرته التدريبية، وها هو يؤمن اليوم عدداً منوعاً للغاية من الدورات التدريبية والأحداث، وهو يشارك يومياً في تحديث الإدارة البنانية. المعهد

على المستوى الإقليمي القيد الأبرز. لكننا قد نستخدم عمان، وخصوصاً مركز التدريب في الأردن، لتدريب الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية على التقنيات التي يستخدمها المعهد المالي.

## متى سيدخل مركز التدريب الفلسطيني حيز العمل؟

برأيي، لن يتم إنشاء مركز التدريب قبل نهاية العام ٢٠٠٩، لكن مرحلة التحضير التي سيشارك فيها المعهد المالي ستنتقل مع بداية العام المذكور.

## الجمع بين العمل و التحصيل العلمي: تجربة شخصية معتبرة

إن مقياس التنمية في جميع المجتمعات يرتبط بعدة مؤشرات من بينها مستوى المعرفة لدى أفرادها. فالتحصيل العلمي يحتل أهمية بارزة خصوصاً في أيامنا هذه حيث بات الاكتفاء بالأجازة الجامعية التي تخولنا دخول معترك الحياة العملية رؤساء القنوع، وأصبح الحصول على الشهادات العليا ضرورة ملحة تمكننا من مجاراة متطلبات السوق. وفي عالم الأعمال، لا يخفى على أحد أن التغيرات والتطورات السريعة تحتم علينا المثابرة للإطلاع ولاكتساب كل المعارف الجديدة. فظاهرة الجمع بين العمل و التحصيل العلمي ليست بالأمر الجديد ولكنها أصبحت أخيراً أكثر رواجاً وضرورة، حتى انها اعتبرت عاملاً من عوامل النجاح، تساعدنا على التقدم نفسياً، اجتماعياً و اقتصادياً.

ولكن هذا الواقع ليس بالأمر السهل. فكيف السبيل الى الجمع بين العمل و التحصيل العلمي في ظل الظروف الراهنة؟

لقد اخترت الانطلاق من تجربة شخصية فبعد أن حصلت على جدارة في إدارة الأعمال (فرع المحاسبة والتدقيق) بدرجة جيد جداً من الجامعة اللبنانية، قصدت كندا بغية متابعة دراستي وحصلت على منحة لهذه الغاية. كذلك نجحت في مباراة للتعيين في وظيفة مراقب ضرائب/ محاسب في وزارة المال كنت قد أجريتها قبل سفري ببضعة أيام. كان عليّ الاختيار بين الالتحاق بالوظيفة أو البقاء في كندا لإكمال دراستي، فأنثرت الخيار الأول. و هكذا التحقت بوظيفتي وفي الوقت عينه تابعت دراسة الماجستير (فرع المحاسبة والتدقيق) في الجامعة اللبنانية. لقد كان، بحق، عاماً صعباً للغاية، فكل يوم فيه مثل تحدياً جديداً إلا أنه تكّلت بالنجاح في النهاية.

كانت للجمع بين العمل و الدراسة أثار إيجابية، فقد أصبحت أكثر جرأة وقوة و صبرا، كما إنني اكتسبت خبرة عملية وأكاديمية كوني اعمل في مجال تخصصي نفسه، مما ساعدني لأكون أكثر مرونة لأتكيف مع كل الظروف. من جهة ثانية، إن متابعة العلم الى جانب العمل كانت حقاً مرهقة وحالت دون اتمام دراستي على اكمل وجه. باعتقادي، جميل أن يكون الإنسان ناجحاً في حياته الأكاديمية أو العملية ولكن الأجل من ذلك هو أن يوفق بين الاتجاهين من دون اغفال حياته العائلية والاجتماعية.

### دارين بكور

مراقب ضرائب في دائرة معالجة المعلومات مالية لبنان الشمالي

## شجّعوا الموظف المميز على متابعة دراسته العليا

موظفي القطاع العام في لبنان هو تأمين الدعم المادي للموظفين المتميزين الذين يرغبون في الحصول على دراسات عليا تخدم في نهاية المطاف الإدارة التي ينتمون إليها.

المفارقة أن الدولة اللبنانية تساهم في تغطية نسبة معينة من تكلفة تعليم أولاد الموظفين في القطاع العام في حين لا تلاحظ أي برامج أو آليات لتشجيع الموظف المميز على متابعة دراسته العليا، من خلال تقديم بدل مالي رمزي له مثلاً أو من خلال اعطائه زيادة على معاشه الشهري فور حصوله على شهادات علمية إضافية أو تميزه في برنامج تدريبي طويل، أسوأ بما هو حاصل في معظم مؤسسات القطاع الخاص.

والمحزن أن موظف الدولة الذي يضع نصب عينيه هدف المشاركة في برامج التدريب الطويلة أو الحصول على شهادات عليا، يصطدم بواقع مرير هو توقف معاشه أو التقديرات المرتبطة به، ناهيك بكيفية تغطية تكلفة دراسته، لا سيما أن معظم الدراسات العليا تكلف ما يوازي مدخول الموظف على مدى ثلاث أو أربع سنوات على الأقل، من دون الأخذ في الاعتبار المصاريف الأخرى الملقاة على عاتقه و المرتبطة بواجباته العائلية. فاستناداً إلى دراسة أعدتها شركة Infopro في العام ٢٠٠٧، تبين أن تكلفة الحصول على شهادة الماجستير من الجامعات الخاصة في لبنان تتراوح بين ١١ مليون ليرة و ٧٠ مليون ليرة لبنانية (الجدول)، تضاف إليها نفقات الكتب والمراجع والاشتراكات الفصلية الثابتة، فضلاً عن الزيادات غير المرتقبة على الأقساط خلال سنين الدراسة.

من هنا، المطلوب من الجهات المسؤولة في لبنان أن تحذو حذو وزارة المالية المصرية وتنتظر في مدى إمكان الاستفادة موظفي القطاع العام من فرص تنمية مهاراتهم والاستفادة من الدراسات العليا المتخصصة.

### منال عبد الصمد نجد

رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة

لفتني مقال على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية المصرية يفيد بأن وزير المالية المصري قد وقّع مع رئيسة جامعة هارفارد الأميركية مذكرة تفاهم تهدف إلى إعطاء فرص للطلاب المصريين المتميزين، لمتابعة دراساتهم العليا الرفيعة المستوى

(Egypt fellowship at Harvard).

لتحقيق هذا الهدف، أنشأت وزارة المالية، بالنيابة عن الحكومة المصرية، صندوقاً للزمالة المصرية قيمته عشرة ملايين دولار، تخصص عائذاته السنوية لتأمين عشر منح دراسية للطلاب المتفوقين والمتميزين الذين تم قبولهم في برامج الماجستير في جامعة هارفارد.

اللافت أن هذه المنح تخصص للعاملين في مجال الخدمة العامة في إحدى الوزارات أو المؤسسات العامة، والذين عليهم، للاستفادة من المنحة، أن يتعهدوا بالعمل في مجال عام بعد نيلهم شهادة الماجستير من هارفارد.

تشمل المنحة للطلاب المصري الفائز تكلفة النفقات الدراسية وراتباً شهرياً يغطي النفقات الأساسية للمعيشة خلال فترة الدراسة. ويحصل الطالب في نهاية دراسته على شهادة ماجستير في أحد الميادين الثلاثة التالية: علوم الإدارة الحكومية (من كلية كينيدي للدراسات الحكومية)، الصحة العامة (من كلية الصحة العامة)، أو السياسات التعليمية (من كلية الدراسات العليا في التعليم).

لا شك في أن هذا النوع من المشاريع من شأنه تنمية مهارات الموظفين في القطاع العام، ورفع مستوى أدائهم، وتوسيع آفاقهم العلمية، وتأمين اندماجهم مع المجتمع الدولي بشكل يخدم وطنهم ويعزز فاعلية مؤسساته وجودتها.

إن الحكومة اللبنانية بصورة عامة ووزارة المال خصوصاً تسعى دوماً إلى تنمية مهارات موظفيها عبر تأمين التدريب المنتظم والمفيد في شتى الميادين، بواسطة مؤسسات متخصصة كالمعهد المالي - معهد باسل فليحان، أو عبر تأمين تدريبهم خارج لبنان بمواضيع مرتبطة بطبيعة مهامهم في الإدارة؛ إلا أن ما ينقص

## حياة الوزارة

## زواج

- تم زفاف المراقب ساندرين زخيا (مالية جبل لبنان - دائرة الالتزام الضريبي) على السيد جوزف مخول
- تم زفاف المراقب لويس القصيفي (مالية جبل لبنان - دائرة التدقيق) على الأنسة ايليان عي
- تم زفاف المراقب الرئيسي بلال شعلان (دائرة ضريبة الدخل - بيروت) على المراقب رباب المولى (مالية جبل لبنان)

## خطوبة

تمت خطوبة السيد محمد سيف الدين (مراقب عقد النفقات) في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات على الصيدلانية الانسة مايا عباس



## بنون وبنات

- رزقت المراقب الرئيسي رلى شعيا (مالية جبل لبنان - دائرة الالتزام) مولودة سمتها ماريا كلارا
- رزق المراقب أيمن حوماني (مالية النبطية) مولوداً سمّاه مهدي
- رزق المراقب داود شهاب (مالية النبطية) مولودة سماها ملك



## تقاعد

أحييت مالية محافظة جبل لبنان بتاريخ ٢٢/٨/٢٠٠٨ حفل غداء تكريمياً بحضور مدير المالية العام ومدير الواردات بمناسبة تقاعد كل من الزميلين رئيس دائرة خدمات المكلفين جورج الاسمر والمراقب محمد نصار (دائرة الاعتراضات).

## تجدد في فريق المعهد المالي

- انضمت الى فريق عمل المعهد المالي وجوه جديدة:
- لينا غصوب - مسؤولة برامج تواصل.
  - نسرين تريباقي - منسقة برامج تدريب.
  - نديم زعزع - خبير إدارة عامة.
  - جورج بولس - منسق برامج.
  - يارا ياسين - منسقة برامج.

## دانيا سنو شاهين... سبع سنوات في المعهد:

## واكبت الإصلاحات وتطوير القدرات البشرية

على مدى سبع سنوات، كانت دانيا سنو شاهين مسؤولة برامج التدريب في معهد باسل فليحان، وواكبت عملاً إصلاحياً كبيراً قام به المعهد في القطاع العام، وخصوصاً في وزارة المال.



بالنسبة الى دانيا، الأتية

من القطاع الخاص، والتي تركت هذه السنة أسرة المعهد، كانت تجربة مفيدة جداً. تقول "خلال هذه الاعوام، تعرفت أكثر على القطاع العام من كل جوانبه عموماً وعلى وزارة المال تحديداً. انضمت الى المعهد في وقت كان يتم اجراء اصلاحات في وزارة المال على صعيد العنصر البشري وادخال عناصر جديدة الى الوزارة وتوظيفها، واستحداث وحدات جديدة كوحدة الأبحاث والتحليل ووحدة الضريبة على القيمة المضافة وغيرها".

وتضيف "كنت حاضرة ومواكبة من خلال عملي في المعهد، لتأسيس هذه الوحدات، وراقبت عملية التوظيف وكيف اضافت هذه العناصر دماً جديداً الى الوزارة، وكيف تم تدريب الموظفين الجدد، ورافقت تطور كل منهم خلال سبعة اعوام من مبتدئ الى متمرن الى موظف تمهيدي ثم الى موظف مراقب وبعدها الى مراقب رئيسي فرئيس دائرة ومدير".

وترى دانيا أن "اهمية المعهد تكمن في انه يفتح المجال للموظف الراغب في ان يطور ادائه، إن على صعيد التدريب، او من خلال السفر لتبادل الخبرات، او من خلال المشاركة في المؤتمرات التي ينظمها المعهد". وتضيف "المعهد يتيح للموظف ان يتعرف على التطور في قطاعات عدة ان يؤهل نفسه لمسؤوليات أكبر وطموحات أوسع".

بعد سنوات عملها السبع في مجال تطوير القدرات البشرية، تغيرت نظرة دانيا الى العناصر البشرية التي يضمها القطاع العام وخصوصاً وزارة المال: "في وزارة المال تعرفت على اشخاص من جميع الفئات، من المتمرنين الى المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم. انهم اشخاص يتمتعون بالكفاية ولديهم الامكانيات. ربما لا يتحدثون كثيراً عن انجازاتهم، لكن ثمة عناصر مميزة في وزارة المال والوزارات الأخرى".

## المكتبة المالية

## دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية

داود يوسف صبح

## بيروت: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧

يهدف هذا الدليل إلى تزويد المدقق الداخلي معلومات عن المعايير والمبادئ والأسس الملازمة للمفاهيم الحديثة للتدقيق الداخلي، وتقييم الضبط الداخلي وإدارة المخاطر، وتزويده خطة وبرامج تدقيق شاملة عامة منظمة بطريقة تسهل الاسترشاد بها في تنفيذ مهام التدقيق على النشاطات الرئيسية للأعمال، حيث يربط الأدلة والأنظمة الموضوعية للشركة مع النظام المحاسبي، ويهتم بالتدقيق للتحقق من مدى تطبيق الإدارات والدوائر المختلفة للأنظمة والأدلة والسياسات والإجراءات المحددة ومدى الالتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها.

كذلك يهدف هذا الدليل إلى

أن يكون مرجعاً عاماً يسترشد به، إذ يؤمن معلومات ضرورية أساسية لمتهني المحاسبي والتدقيق الداخلي والخارجي والجهات الرقابية، ولطلاب وأساتذة الجامعات والمعاهد المتخصصة، وللباحثين،

وكذلك للمحامين والقضاة ولأصحاب المال والأعمال ولمجالس الإدارة والإدارات العليا.

تم في هذا الدليل تحليل الإطار الفكري والسلوكي للتدقيق الداخلي، بغية تحديد أهدافه ومفاهيمه وإجراءاته وعلاقاته، والوقوف على المشكلات الفنية والسلوكية التي تعوق تطوره.

يقسم هذا الدليل إلى خمسة عناوين رئيسية هي الآتية:

- مفهوم وطبيعة التدقيق الداخلي.
- التدقيق الداخلي.
- عناصر التدقيق الداخلي ومرآله.
- التدقيق الداخلي في المصارف.
- برامج التدقيق الداخلي.

والى هذه العناوين، يضاف العناوان الأخير، الأول يتضمن نماذج استرشادية، والثاني يشمل ملاحق لها علاقة مباشرة بموضوع الدليل.



## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

تصميم وتنفيذ: دولي الهاروني

طباعة: مطبعة دبوس

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني على العنوان التالي:

contact@if.org.lb

هاتف: ٠١/٤٢٥١٤٧ - ٠١/٤٢٥١٤٩ - فاكس: ٠١/٤٢٦٨٦٠

الإشراف العام: ليا المبيض بساط

رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، سابين حاتم، رولا سيللا، منال عبد الصمد نجد، مايا لمحم، نهلا بشتاتي، عبدالله عبد الله، ياسر حسين، جيزيل بحصة، مي قهوجي.