إقتصاد

"الريجي" إستثناء فضح كذبة فشل الدولة سقلاوي: ثلاثيّة النجاح إدارة رقابة شفافيّة

في قلب القرى اللبنانية، حيث الارض صعبة والمسالك وعرة، يزرع المزارع التبغ بعرق جبينه، ليس فقط من اجل رزقه، بل للحفاظ على ارث متوارث من امهات الاجيال. هنا، في هذه الحقول، تظهر ادارة حصر التبغ والتنباك (الريجي)، وهي ليست مجرد مؤسسة، بل عبارة عن شريان يربط الاقتصاد بالزراعة والمجتمع بالدولة

استطاعت "الريجي" من خلال رؤية ادارية واضحة وفريق عمل كفوء، تحويل مؤسسة عامة الى نموذج يحتذى، وتجربة اثبتت ان المؤسسات العامة ليست فاشلة بالضرورة، وان النجاح ممكن عندما تتوافر الرؤية، الانضباط، روح الانتماء، مع التزام الشفافية والحوكمة.
"الامن العام" التقت رئيس مجلس إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية "الريجي" مديرها العام المهندس ناصيف سقلاوي.

■ تشكل ادارة حصر التبغ والتنباك (الريجي) نموذجا لمؤسسة رابحة وفعالة، ما العوامل الاساسية التي اسهمت في هذا النجاح؟

□ العامل الاول يتمثل في فريق عمل كفوء ومنسجم، تقوده ادارة تؤمن بثقافة القيادة الخادمة، اي القيادة التي تضع نفسها في خدمة العاملين لا فوقهم. هذا المفهوم لم يبق نظريا، بل ترجم عمليا في بيئة العمل، وظهر بوضوح في مستوى الانتماء، مما عكس شعورا حقيقيا بأن المؤسسة تشكل لهم مساحة امان مهني وانساني. هذا الانتماء لم يكن وليد الصدفة، بل نتاج رؤية ادارية تعتبر الاهتمام بالعنصر البشري مسؤولية اخلاقية قبل ان يكون خيارا اداريا. وقد ترجم ذلك من خلال مبادرات دعم وتكريم، وبرامج تطوير مهني، مما اتاح للمؤسسة استقطاب كفاءات تخرجت من جامعات مرموقة، محلية واجنبية. كما حرصت الادارة على تحقيق الاشباع المادي والمعنوي في آن واحد، فلم يعمل اي موظف في "الريجي" تحت ضغط القلق المعيشي، حتى في اصعب مراحل الانهيار المالي، انطلاقا من قناعة راسخة بأن الاستثمار في الانسان هو اساس الاستمرارية والنجاح. كذلك اعتمدت المؤسسة سياسة التدريب المستمر على المستويين الاداري والفني، داخل لبنان وخارجه، مما اسهم في تراكم الخبرات وتعزيز الشعور بالثقة والولاء لدى العاملين. يمكن تلخيص عوامل النجاح بثلاثية واضحة: فريق عمل كفوء، اشباع مادي ومعنوي، وروح انتماء حقيقية.

رئيس مجلس إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية "الريجي" مديرها العام المهندس ناصيف سقلاوي.

> **انتصار الادارة على السياسة والريجي تكسر صورة المرفق العام الفاشل**

■ الى اي مدى نجحت الريجي في تحصين ادارتها من التدخلات السياسية؟

□ تحييد المؤسسة عن التدخلات السياسية، كان ذلك خيارا مؤسسيا ثابتا لا يرتبط بالأشخاص. من هذا المنطلق، اغلق باب التوظيف التقليدي الذي شكل تاريخيا مدخلا للضغوط السياسية، واعتمدت اعادة هيكلة شاملة مع اسناد النشاطات المساندة الى شركات من القطاع الخاص عبر عقود شفافة ومحددة المدة. هذا النموذج اراح المؤسسة من الابتزاز السياسي، فرض منطق الكفاءة والمحاسبة، وفتح باب العمل امام المؤهلين. في موازاة ذلك، تخضع "الريجي" لتدقيق محاسبي منتظم منذ عام 1996، ولا ترى في الرقابة عبئا بل اداة. ان نجاح "الريجي" لم يكن وليد ظرف استثنائي، بل نتيجة رؤية ادارية واضحة، استثمار مستدام في الانسان، التزام فعلي بالحوكمة، وقرار حاسم بتحصين المؤسسة من التجاذبات السياسية.

■ كم تشكل تحويلات الريجي الى الخزينة من اجمالي ايرادات الدولة غير الضريبية؟

□ نلتزم في "الريجي" تسديد الرسوم الجمركية والضرائب كاملة للدولة اللبنانية (وزارة المال). وقد بلغت قيمة التحويلات المدفوعة في السنة الماضية نحو 402 مليون دولار اميركي، وهو مبلغ يشكل الارباح الصافية تضاف اليها الرسوم المتوجبة على الادارة للخزانة بعد حسم رواتب الموظفين وتعويضاتهم، نفقات التشغيل، وشراء المحاصيل المدعومة من المزارعين. نحن نختار دعم الانسان اولا، ثم نؤدي ما علينا للدولة. من بين الخطوات الاصلاحية الاساسية، معالجة اشكالية صحية او اجتماعية كانت مزمنة، حيث كان الموظف يضطر سابقا الى مراجعة جهات عدة لحلها. لذلك أنشئ منذ عام 2000 صندوق للتكافل الاجتماعي، قائم على مساهمات تطوعية رمزية من الرواتب، يستخدم لتغطية الحالات غير المشمولة بأنظمة الرعاية الرسمية. في هذا السياق، أكدنا خلال لقاءات رسمية، من بينها لقاء مع رئيس الجمهورية العماد جوزف عون، ان "الريجي" سترفع ايراداتها عام 2025 من 402 مليون دولار الى 500 مليون، وقد اقتربنا فعليا من هذا الرقم. امام هذا الواقع، اضطررنا الى اعتماد سياسة تسعير متدنية لبعض المنتجات الوطنية، رغم جودتها العالية واعتمادها على اجود انواع التبغ، مما ادى الى خسارة جزء من الارباح المحتملة. لو جرى ضبط التهريب بفعالية، لأمكن تقليل الكميات المباعة ورفع الاسعار بشكل مدروس، بما يزيد الايرادات بدل ان يخفضها.

■ هل توسع الريجي يهدف الى زيادة الايرادات او الى منافسة السوق غير الشرعية، وما حجم الاستثمارات الاخيرة؟

□ في ما يخص التوسع والتحديث، شهدت الاصناف الوطنية نموا غير مسبوق في الطلب، ◄

مقال

حكومة تتقن الجباية... وتفشل في الإعتراف

ليست المشكلة في زيادة الاجور في ذاتها. فموظفو القطاع العام والعسكريون والمتقاعدون يستحقون تصحيحا حقيقيا بعد سنوات من التآكل الدراماتيكي في قيمة رواتبهم. لكن المأساة تكمن في الطريقة التي اختارتها الحكومة لتمويل هذا التصحيح: ضرائب غير مباشرة تصيب الجميع بلا تمييز، وتحديدا الفئات نفسها التي يفترض انها تستفيد من الزيادة.
رفع سعر البنزين وزيادة الضريبة على القيمة المضافة في اقتصاد ريعي، استهلاكي، يعتمد على الاستيراد والطاقة الخاصة، ليس تفصيلا تقنيا. انه قرار يمس كل دورة انتاج وكل فاتورة منزل. النقل يرتفع، تتبعه كلفة السلع، فتتضخم فاتورة السوبرماركت، ثم تأتي الخدمات لتضيف هامشا احتياطيا جديدا "تحسبا للتقلبات". النتيجة ليست نسبة مئوية بسيطة على الورق، بل موجة تضخمية مركبة تبتلع اي زيادة في الرواتب خلال أشهر قليلة. الموظف يظن انه استعاد جزءا من حقه، ليكتشف سريعا ان قدرته الشرائية عادت الى نقطة الصفر.
لا اصلاح ضريبيا جديا يستهدف مكامن التهرب الكبرى. لا استعادة فعلية للأموال العامة المنهوبة. لا معالجة جذرية لملفات الاملاك البحرية او التعديات او الاقتصاد الموازي. بل أسهل الحلول: زيادة على الاستهلاك، تحصل بسرعة، وتجبى من الجميع بلا استثناء. هذا ليس اصلاحا ماليا، بل ادارة عجز بالقطعة، ترحل المشكلة الى جيوب العائلات بدل معالجتها في بنية الدولة.
حين تفرض ضريبة استهلاك في دولة لا تؤمن كهرباء رسمية مستقرة ولا أي نقل عام فعال ولا تغطية صحية شاملة، فإنها تتحول الى عبء مضاعف. المواطن يدفع للدولة، ثم يدفع مجددا للمولد، وللمدرسة الخاصة، ولمستشفى يحمل كلفة التشغيل على الفاتورة. فالضريبة تدفع من دون عائد ملموس، وكأنها رسم اشتراك في عجز دائم.
ثمة مفارقة مؤلمة: الحكومة تتحدث عن دعم القطاع العام، لكنها تمول هذا الدعم من اقتصاد منهك، من طبقة وسطى تتقلص، ومن قطاع خاص يواجه ركودا مزمنا. بدل تحفيز الانتاج، يثقل كاهل السوق بكلفة اضافية. بدل اعادة الثقة، يكرس الانطباع بأن الدولة لا تملك سوى اداة واحدة: الجباية.
الجرأة الحقيقية لا تكون في رفع رسم جديد، بل في الاعتراف بأن الانهيار لم يكن قدرا، بل نتيجة سياسات خاطئة وتراكمات معروفة. في تحديد المسؤوليات ومحاسبة المتسببين، وفي وضع خطة شاملة تعيد هيكلة المالية العامة على اسس عادلة ومستدامة. اما الاستمرار في تحميل المواطن كلفة كل اختلال، فهو نهج لا يبني دولة، بل يعمق القطيعة بينها وبين شعبها.
القسوة في هذا الكلام ليست رغبة في التصعيد، بل انعكاس لواقع يومي يعيشه الناس. فالدولة التي لا تعترف بخسائر الامس، ولا تصلح اخطاءها البنيوية، تعرض نفسها لسؤال مشروع: هل الهدف انقاذ المالية العامة، ام مجرد كسب وقت على حساب المجتمع؟
اذا استمرت المقاربة نفسها، فان الزيادات لن تكون سوى مسكنات مؤقتة، وسيدفع المواطن الثمن مرتين: مرة عبر الضرائب، ومرة عبر تضخم يلتهم ما تبقى من دخله. عندها لا يعود الحديث عن "اصلاح" او "معالجة"، بل عن حلقة جديدة في مسلسل ادارة الازمة بدل حلها.

عصام شلهوب

إقتصاد

◄ مما فرض توسيع القدرة الانتاجية وتشغيل دوامات عمل. لكن بسبب صعوبة تأمين اليد العاملة المحلية في الدوام الليلي، تمت الاستعانة بعمالة اجنبية حفاظا على استمرارية الانتاج. انتقلت "الريجي" من خط انتاج واحد الى 15 خطا تشمل اللف والتعبئة، مع تشغيل مدروس للطاقة الانتاجية لضمان الجودة. وقد خضع الفنيون لتدريبات متخصصة في المانيا وايطاليا، مما جعلهم ركيزة اساسية لا يمكن التفريط بها. نعتمد سياسة توسع تدريجية وحذرة، ولا نقدم على اي استثمار جديد الا بعد التأكد من استدامة الطلب، نظرا الى ان كلفة خطوط الانتاج مرتفعة جدا، اذ لا تقل كلفة خط تحضير واحد عن 8 ملايين أورو. على صعيد الاصول، كانت "الريجي" من اوائل المؤسسات التي نفذت قرار مجلس الوزراء المتعلق بتقييم الاصول من خلال شركة متخصصة، شمل التقييم الاراضي والممتلكات والبنى التحتية. وتشير التقديرات الى اصول تقدر بعشرات الملايين من الدولارات، فضلا عن معامل فرز ثابتة ومعدات صناعية تقدر قيمتها بين 100 و110 ملايين دولار.

■ لماذا يستمر تهريب التبغ، هل هو ضعف التنسيق الامني ام الضرائب المرتفعة؟

□ في ملف التهريب والامن، التعامل مع العصابات المنظمة يفرض تنسيقا وثيقا مع الجيش اللبناني. علاقتنا بالمؤسسة العسكرية قائمة على الثقة والتكامل، مع حضور أكثر فاعلية على الارض. كما تربط "الريجي" علاقة ثابتة وتكاملية مع قيادة الجيش اللبناني، قائمة على التنسيق والثقة، نأمل ان تستمر في المرحلة المقبلة. لقد شددنا مرارا امام فخامة رئيس الجمهورية على ان اللجوء المباشر الى صندوق النقد الدولي ليس الخيار الوحيد، ولا الافضل دائما، في حين تستطيع الدولة تعزيز مواردها من داخلها عبر ضبط الحدود ومكافحة التهريب. فالموارد التي يمكن تحصيلها داخليا قد تفوق بكثير ما يطلب من المؤسسات الدولية. صحيح ان الواقع الجغرافي والامني يفرض تحديات، لكن معالجة التهريب تتطلب، الى جانب الجهد العسكري، مقاربة شاملة تقوم على تفكيك شبكاته، وتفاهمات اقليمية عند الاقتضاء، بما ينعكس مباشرة على زيادة ايرادات الدولة. في هذا الاطار، يطرح كثيرا رفع اسعار التبغ كأداة لمكافحة التدخين، الا ان هذه السياسة تفقد فعاليتها في ظل التهريب الواسع، اذ تدفع المستهلك نحو المنتج غير الشرعي، فتنقلب النتائج سلبا، صحيا وماليا. لذلك، يشكل ضبط التهريب المدخل الاساسي لأي سياسة سعرية او صحية مجدية.

■ كيف اثر الانهيار النقدي على مزارعي التبغ وهل اسعار الشراء لا تزال عادلة؟

□ "الريجي" ليست مؤسسة مالية فحسب، بل تؤدي دورا اجتماعيا واقتصاديا اساسيا، خصوصا في الازمات. وقد نشأت اساسا لدعم زراعة التبغ، في مناطق متعددة، لا في الجنوب وحده. انطلاقا من هذا الدور، أطلق عام 2016 برنامج تنموي متكامل لدعم المزارعين، توازى مع تحسين اوضاع موظفي المؤسسة وتعزيز الحوافز، مما انعكس مباشرة على الاداء وروح الانتماء والانتاجية. كما اعتمدت "الريجي" نهجا تشاركيا مع المزارعين، عبر الاستماع الى ملاحظاتهم، تحسين جودة الانتاج، اطلاق برامج اجتماعية وتنموية شملت دعم المرأة الريفية، مكافحة عمالة الاطفال، بما يعزز الاستدامة الزراعية. غير ان نجاح هذه الجهود يبقى مرتبطا بتأمين اسعار عادلة للمزارعين. فزراعة التبغ اثبتت انها من الزراعات القليلة القادرة على توفير حد أدنى من الاستقرار والدخل. من هذا المنطلق، جرى دعم المزارعين المتضررين من الظروف الامنية، ورفع الاسعار، بما سمح للعديد منهم بالاستمرار في ارضهم وعدم التخلي عن الزراعة. خلاصة هذه التجربة تقوم على فلسفة واضحة: دعم الزراعة، حماية المزارع، تحصين المجتمع، وتعزيز ايرادات الدولة من دون ارتهان للخارج او استدانة مشروطة. كذلك اعتمدنا سياسة واضحة في دعم مزارعي التبغ، فالمزارع الذي لم يزرع كان يحصل على تعويض. اما مَن زرع، فكان يتقاضى بدل انتاج الدخان إضافة الى 17%. مع المساعدات، كان دخل المزارع يصل الى نحو 10 دولارات لكل كيلوغرام من "الدخان"، وهو اعلى مردود من اي زراعة اخرى شائعة، ويكفي لتأمين استقرار معيشي فعلي. من هنا، جاءت المقاربة التي اعتمدناها عن قناعة راسخة، بأن زراعة التبغ هي مصدر رزق حقيقي للناس. وقد كان واضحا ان هذه الزراعة ليست تفصيلا اقتصاديا، بل عنصرا اساسيا في تثبيت السكان في ارضهم وتوسيع هذه الزراعة.

■ هل تعتقدون ان نموذج الريجي قابل للتعميم على مؤسسات عامة اخرى؟

□ اؤكد ان التعميم القائل بأن كل المؤسسات العامة فاشلة او فاسدة غير دقيق، فهناك مؤسسات ناجحة كما هو حال "الريجي"، التي حققت فائضا في الميزانية قيمته 500 مليون دولار. جاءت هذه النتيجة عبر الاستثمار بالموارد البشرية، تقديم الحوافز، زيادة الانتاج، مكافحة التهريب بصرامة، بما في ذلك ايقاف رخص بيع المخالفين ورفع دعاوى قضائية ضد الشركات التي ادخلت بضائع مهربة، والزامها بدفع كامل الرسوم والغرامات المستحقة للدولة. كما عدلنا النظام الداخلي لتمكين هذه الاجراءات قانونيا. نعمل اليوم وفق آليات شفافة، فقد بدأنا بـ 2700 موظف، وأصبح العدد حاليا 468 فقط. نعتمد توظيفا وفق الاصول، مع توجيه اي وظيفة اضافية للقطاع الخاص. من هذا المنطلق، تظهر التجربة ان المؤسسات العامة يمكن ان تكون ناجحة إذا توافرت الادارة الرشيدة، الرقابة، الحوافز المناسبة، الالتزام بالشفافية، بدل التعميم بأن كل المرافق العامة فاشلة او محكومة بالفساد.

■ كيف تقيمون التعاون مع الجمارك والاجهزة الامنية؟

□ لدينا تعاون مستمر مع الاجهزة الامنية، خصوصا في العمليات الرقابية والمهام المشتركة. لي كلمة شكر لجهاز الامن العام نظرا للتعاون الكبير معه، خصوصا في ما يتصل بالعمل الدوري والمهام المشتركة، وتسهيل دخول الفنيين الاجانب.

ع. ش.