

# حديث الماليتة

النشرة الداخلية لوزارة المالية | العدد رقم ٢٩ | أيلول ٢٠٠٧ | www.if.org.lb



## الافتتاحية



في قبيتنا عند استلام جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة ٢٠٠٧

أعمال الضم والفرز وأعمال التحديد والتحرير حيث يلزم، بالإضافة إلى مكننة المحاضر الفنية ووضع مشروع قانون لإعطاء معلومات رقمية إلى المؤسسات، مع التشديد على أهمية توسيع ملاك الموظفين وملء الشواغر في الشؤون العقارية والمساحة.

وفي المديرية العامة للجمارك، مشاريع لتطوير الإدارة الجمركية، على ثلاثة محاور: وضع الموظفين وبيئة العمل وتحسين آليات العمل، مع التركيز على المدى القريب وال المدى المتوسط. ففي ما يخص الموظفين، تشمل خطة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ ملء الشواغر وإدارة الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتحفيزهم وإعادة النظر في توصيف المهام وفي توحيد السلوك الإداري والعسكري. أما في بيئة العمل، فتركيز على وسائل النقل والعتاد والتجهيزات والأنظمة المعلوماتية والمكننة والمختبرات الجمركية وإعادة تأهيل المباني. وفي آليات العمل، أولوية لمشروع الساسيكودا وورلدس، واستكمال مشاريع المكننة وتفعيل أعمال الرقابة اللاحقة والمحكمة الجمركية العدلية، وخطوات أخرى.

ان اهم ما عملنا له في الأشهر الأخيرة، هو وضع قطار الإصلاح على سكة مؤسسية، سواء على مستوى وزارة المالية، أو على مستوى الحكومة ككل. انها سكة عابرة للأشخاص والحكومات، لا تتأثر بالتغيرات السياسية. يتبدل الوزراء والمسؤولون والأشخاص لكن الإصلاح يبقى مستمراً.

ولأننا نريد أن نعيد إلى وزارة المال شبابها، من خلال الإصلاحات، فإن لعنصر الشباب أهمية كبرى في مشاريعنا، كأساس ريادي لمستقبل لبنان. فمن خلال توظيف شباب جدد نجحوا بامتياز في مباراة الدخول إلى وزارة المالية وفتح المجال أمام متمرنين من كل الجامعات للتعرف من كثب على دور الوزارة ومهامها، غيّرنا وجه وزارة المالية، وغيّرنا الفكرة التي كانت في ذهن المواطن عن وزارة المالية وغيرها من الإدارات العامة. لقد أظهرنا أن الإدارة العامة ليست جزيرة معزولة أو قلعة مغلقة، بل هي مفتوحة أمام الجميع، لا سيما الشباب، وأثبتنا أن دخول الإدارة العامة لا يتم بالواسطة، بل بالكفاءة والاندفاع. واکتملت الصورة الشبابية للوزارة بالمشروع الذي تبنته وشجعته ووقّرت له كل الامكانات، وهو استحداث منتدى اقتصادي شبابي، يكون منبراً ومساحة لمناقشة المواضيع الاقتصادية والتنمية مع أصحاب القرار والسياسيين والخبراء المختصين. هذا المنتدى الجامع يمكن الشباب بشكل مباشر وفاعل من إيصال وجهات نظرهم واقتراحاتهم الإصلاحية بحيث يتم إبلاغها إلى الجهات المعنية والرأي العام اللبناني.

وفي مجال تطوير الإدارة الضريبية، مزيد من الإصلاحات، وتركيز على الهيكلية الجديدة للإدارة الضريبية وخدمات المكلفين وقانون الإجراءات الضريبية والضريبة الموحدة على الدخل وتبسيط القوانين والإجراءات، فضلاً عن الإستراتيجية الجديدة للتدقيق.

وفي ما يتعلق بمشاريع التطوير في الموازنة العامة، مجموعة اصلاحات، منها إعادة النظر بالخطوات والتواريخ المرتبطة بتحضير الموازنة، وتحديد كلفة الرواتب والأجور والتجهيزات المتوافرة، وتطبيق قانون محاسبة المواد وربط الإنفاق الاستثنائي بالإتفاق الجاري، ومواضيع أخرى.

وفي شأن مشاريع التطوير في مديرية الشؤون العقارية والمساحة، تشمل الخطوات استكمال أعمال المكننة في السجل العقاري، ووضع التشريعات والمراسيم المتعلقة بالتخمينات الشاملة، ودرس كيفية الاستغناء عن الصحائف العقارية الورقية، بالإضافة إلى التعاون مع البلديات. أما بالنسبة إلى المساحة، فتشمل الخطوات ربط دوائر المساحة بشبكة وزارة المال، والربط بين نظامي المساحة والسجل العقاري، واستكمال مكننة

الاجازة الأهم... ثقة الناس ورضى المواطنين

فحسب، بل كذلك على الإدارات العامة كافة. ونحن واثقون بأننا يمكن أن نفوز أيضاً بهذه الجائزة الدولية عن إنجازات ادارات اخرى كالدوائر العقارية والجمارك، لأنها، هي الأخرى، شهدت جهوداً اصلاحية كبيرة.

ان الورشة الإصلاحية التي أطلقها قبل ١٥ عاماً الرئيس فؤاد السنيورة، عندما كان يتولى مسؤولية هذه الوزارة، وعاونته على تحقيقها العديد من الخبراء الأكفاء كان على رأسهم الوزير الشهيد باسل فليحان، مستمرة، بالزخم نفسه، لا بل بمزيد من الحماسة والرغبة في التميز. ففي برنامج الوزارة للسنوات الثلاث المقبلة مجموعة اصلاحات، تستكمل تكوين مشهد الإدارة الحديثة.

ففي مجال تطوير الإدارة الضريبية، مزيد من الإصلاحات، وتركيز على الهيكلية الجديدة للإدارة الضريبية وخدمات المكلفين وقانون الإجراءات الضريبية والضريبة الموحدة على الدخل وتبسيط القوانين والإجراءات، فضلاً عن الإستراتيجية الجديدة للتدقيق.

وفي ما يتعلق بمشاريع التطوير في الموازنة العامة، مجموعة اصلاحات، منها إعادة النظر بالخطوات والتواريخ المرتبطة بتحضير الموازنة، وتحديد كلفة الرواتب والأجور والتجهيزات المتوافرة، وتطبيق قانون محاسبة المواد وربط الإنفاق الاستثنائي بالإتفاق الجاري، ومواضيع أخرى.

لقد جعلتنا هذه الجائزة نموذجاً يحتذى به، ووضعنا أمام تحد كبير هو الحفاظ على موقعنا الرائد، وأصبحت المسؤولية الملقاة على عاتقنا أكبر. ولا شك في أن نيلنا هذا التقدير الدولي للجودة في حقل الخدمة العامة، هو حافز لوزارتنا كي تضي قدماً في مسارها التحديثي، ودافعاً إضافياً إلى توسيع هذه التجربة الناجحة وتعميمها، ليس على ادارات وزارة المالية

لم يكن الاحتفال بفوز وزارة المال بجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧، مجرد احتفال بلقب عادي نالته الوزارة، ليبحال بعد أيام على النسيان، ويندرج في خانة، بل ان هذا الاحتمال كان تعبيراً عن فرح كل موظف ومسؤول في الوزارة بانجاز شارك في صنعه، وعن التزام كل موظف ومسؤول في الوزارة مواصلة مسيرة الإصلاح والتطوير، لحصد أهم الجوائز؛ ثقة الناس ورضى المواطنين.

مئات الموظفين والعاملين في وزارتنا بذلوا خلال الأشهر الفائتة، وقيلها خلال السنوات المنصرمة، جهوداً كبيرة، لم تكن هذه الجائزة الدولية سوى نتيج لها. وقد شكل التعاون الوثيق بين الإدارة وفريق عمل مشروع الإصلاح والتطوير في الوزارة (UNDP) الذي تقاني في العمل والمثابرة ومؤازرة المعهد المالي في بناء القدرات عنوان النجاح في الوزارة.

فبفضل مشاركة كل فرد من أفراد اداراتنا في الإنجازات التنموية، تمكّنت وارتنا بفوز هذا التقدير الدولي الأرفع مستوى للتميز في الخدمة العامة، بحسب الأمم المتحدة، يعكس أهمية برنامج الوزارة الطموح للتطوير والتحديث.

ان جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧ تكافئ ١٥ عاماً من الإصلاح والتحديث. واذ كانت الجائزة أعطيت لوزارتنا عن إنجازاتها في مجال الإدارة الضريبية، فهي في الواقع تكافئ لورشة اصلاحية واسعة شملت الوزارة برمتها، بادارتها كافة.

لقد جعلتنا هذه الجائزة نموذجاً يحتذى به، ووضعنا أمام تحد كبير هو الحفاظ على موقعنا الرائد، وأصبحت المسؤولية الملقاة على عاتقنا أكبر. ولا شك في أن نيلنا هذا التقدير الدولي للجودة في حقل الخدمة العامة، هو حافز لوزارتنا كي تضي قدماً في مسارها التحديثي، ودافعاً إضافياً إلى توسيع هذه التجربة الناجحة وتعميمها، ليس على ادارات وزارة المالية

## في هذا العدد

### ١ الافتتاحية

### ٢ التدريب

- رصد الحاجات التدريبية في مديرية المالية العامة للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨
- برنامج تدريبي حول أصول إعداد المراسلات الإدارية
- تدريب المستشفيات الحكومية: محطة مميزة في التواصل وتوحيد التطبيق
- الأستشفاء والمستشفيات الحكومية. بقلم القاضي ايلي معلوف

### ٣ شركاء في التدريب

- تعاون فرنسني لبناني
- تدريب المدربين على اللوازمات البنيتية على الأداء
- موازنة الأداء والبرامج

### ٤ أخبار الوزارة

- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧
- حفل وداع تكريمي بمناسبة مغادرة سعادة سفير فرنسا في لبنان السيد برنار ابييه
- افتتاح البرنامج التدريبي المكثف للموظفين الجدد في مديرية المالية العامة - وزارة المالية
- "البرنامج الإصلاحي لوزارة المالية للأعوام ٢٠٠٧-٢٠٠٩"
- الضريبة الموحدة على الدخل
- المنتدى الاقتصادي الشبابي
- شهادة من عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب
- اختتام برنامج التمرين الجامعيين في وزارة المالية
- توقيع اتفاق تعاون بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان

### ٦ مشاريع جديدة

- إصدارات جديدة من سلسلة أدلة التدريب

### ٦ الملف

- الحكم السليم. الحكم الرشيد. الحاكمية. تعددت الألفاظ ... والفهم واحد

### ٧ أخبار سريعة

- زيارة خبيرين من وزارة الاقتصاد المالية والصناعة الفرنسية لبيروت
- خدمة هاتفية في وزارة المالية
- إنتقال مديرية الواردات
- جديد الضرائب غير المباشرة
- تشكيلات جديدة

### ٧ حديثكم حديثنا

- رحلة سندياب
- حكايتنا مع الإرهاب!
- شهادة موظف من المالية عن تأثير أحداث الباراد على حياة الوزارة وأداء الموظفين في المالية

### ٨ حياة الوزارة

### ٩ المكتبة المالية

تصدر عن:

## تدريب المدربين على الموازنات المبنية على الأداء

تولّى إحياء جلسات التدريب كلّ من:

- السيد بنوا شيفوشيز، خبير من البنك الدولي؛
- السيدة جنان الدويهي، المسؤولة عن التدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي؛
- السيدة كوثر دارا، منسّق مشروع إصلاح المالية العامة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وزارة المالية اللبنانية.

تمحورت مداخلات السيد شيفوشيز حول مفاهيم الأداء العام وهيكلية موازنات الأداء وتنظيمها ومؤشرات قياس الأداء، كما وحول منهجية تطبيق الموازنات المبنية على الأداء.

أما الحلقات التي أحيتها السيدتان دويهي ودارا فتمحورت حول النواحي التربوية والفنية للتدريب. وقد اجتمع المشاركون في ورش عمل لإعداد ورقة عمل فنية حول الإعداد لموازنات الأداء والتمرس في الحالات العملية القائمة على إعداد موازنات محورها النتائج ومرتبطة على تحديد بمؤشرات أداء.

أتاح البرنامج أمام المشاركين فرصة تعميق معارفهم في مجال إصلاحات الموازنة من خلال الاطلاع على تجارب دول ثلاث من منطقة الشرق الأوسط في هذا المجال، هي المغرب والأردن وتونس.

انعقدت أولى دورات سلسلة تدريب المدربين على الموازنات المبنية على الأداء التي تنظمها شبكة GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for Training) في المملكة المغربية بين 27 و 30 حزيران/يونيو 2017 في مقر وزارة المالية والخصخصة. وقد تولّى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التنظيم لهذا النشاط بالتعاون مع وزارة المالية والخصخصة المغربية ومعهد البنك الدولي.

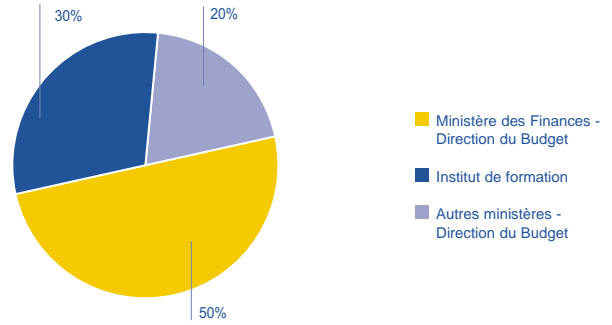
يندرج التدريب في إطار استراتيجيا شبكة GIFT-MENA لتعزيز قدرات مؤسسات التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لاسيما بهدف دعم عمليات إصلاح الموازنة ومرافقتها.

وعليه، سعى التدريب إلى:

- تعميق معارف المشاركين الفنية حول الموازنات المبنية على الأداء؛
- تعزيز تبادل الخبرات في المنطقة لخاصة إصلاح إدارة الأموال العامة؛
- تعزيز قدرات المشاركين ومهاراتهم لمساعدتهم على تطوير مضمين حلقات تدريب حول موضوع الموازنات المبنية على الأداء وإحيائها.

توجه التدريب إلى كوادر وزارات المالية والمؤسسات العامة المعنية بإعداد الموازنة وإلى المدربين المتخصصين في المالية العامة، فجمع 20 مشاركاً من خمس دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هي مصر والأردن ولبنان والمغرب وتونس.

## Distribution des participants par types d'institutions



وقد نتج عن البرنامج مجموعة اقتراحات، أبرزها:

- ترجمة أبرز المستندات المتعلقة بالموازنات المبنية على الأداء إلى اللغة العربية؛
- استحداث مسرد بثلاث لغات حول الموازنات المبنية على الأداء؛
- نشر دليل مرجعي حول موازنات الأداء باللغة العربية؛
- خلق نواة من بين المدربين الذين يتابعون حلقات

التدريب المتخصصة في موازنات الأداء وفي مهارات التدريب خلال الأشهر الستة المقبلة، بهدف إعداد برامج تدريب على الموازنات المبنية على الأداء تكون متناسبة مع حجم الوزارات والإصلاحات المنشودة؛

- عقد دورة ثانية لتدريب المدربين على الموازنات المبنية على الأداء في شهر تشرين الأول/أكتوبر في لبنان. ■

## موازنة الأداء والبرامج

وتبسيط وتخفيف الرقابة المالية المسبقة مع تعزيز الرقابة الداخلية والرقابة اللاحقة على تنفيذ الموازنة. ويعتمد هذا النوع من الرقابة على تقييم الأداء والنتائج واعتماد المساءلة والمسؤولية الإدارية عند تنفيذ البرامج.

ولتدعيم عملية الإصلاح، يجب أن يتوفر نظام معلوماتي متطور يضمن الربط بين كافة المتدخلين في مسلسل النفقة العمومية كما ويضمن الشفافية في الاطلاع على مسار العمليات المالية.

إن اعتماد موازنة الأداء والبرامج ليس بالأمر السهل إذ أن هنالك صعوبة في تحديد معايير الأداء (المخرجات) التي تقاس بها الانجازات لكل وزارة، فهناك بعض النشاطات والأعمال الحكومية التي يصعب تحديد معايير لقياس أدائها كما أن تطبيقها يتطلب وجود أنظمة محاسبية معقدة ويتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة.

ويجدر الذكر في النهاية إلى أن موازنة الأداء والبرامج تطلق العنان لإبراز روح المبادرة الفردية، غير أنها لا تؤدي بالضرورة إلى المزيد من الإنفاق. ■

رئيس دائرة الموازنة  
جوزيان سعد

لتطبيق موازنة الأداء والبرامج لا بد من توفر شروط عديدة، أهمها:

- وضع خطط على المدى المتوسط والطويل، مما يتطلب تحديد أولويات السياسة العامة لكي تعكسها برامج موازنة الأداء.
- تأييد القرارات السياسية من وزراء ومشرعين ودعمهم المطلق.
- توافر محيط إداري متقبل للمعايير الحديثة من حيث التنظيم والمهارات والمعلومات.
- استقرار اقتصادي.



المشاركون اللبنانيون في المغرب تتوسطهم السيدة سعد

2. **برمجة متعددة السنوات للنفقات:** أي تحديد برامج ومشاريع الوزارات والمصالح الحكومية والنفقات المتوقعة لها لعدد من السنوات المقبلة، وليس لسنة واحدة كما تفعل موازنة البنود. وبذلك تهتم موازنة البرامج والأداء ببيان البرامج والمشاريع التي ستنفذها الوزارات، بمعنى أنها تقوم بتحديد البرامج الرئيسية لكل وزارة ومن ثم تقسم البرامج الرئيسية إلى برامج فرعية والبرامج الفرعية إلى نشاطات وترصد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية والنشاطات في وثيقة الموازنة العامة.

يرمي هذا الإطار إلى ضبط التوقعات المتعلقة بتطور النفقات العمومية والتحكم بعجز الموازنة.

3. **دعم اللامركزية:** وذلك من خلال توسيع صلاحيات الممثلين المحليين للمصالح المركزية مع ضبط العلاقات بينها من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

4. **إصلاح الرقابة على تنفيذ الموازنة:** ويرمي هذا الإصلاح إلى إدخال مزيد من المرونة والفعالية في تنفيذ النفقات العمومية

إن الموازنة المطبقة حالياً في لبنان هي موازنة البنود التي من مميزاتها:

- وجود نماذج وتعليمات واضحة تساعد على تجميع البيانات،
- سهولة الإعداد عند تقدير الاحتياجات،
- سهولة إحكام الرقابة عند الصرف من الأموال العامة،
- سهولة إجراء الدراسات والمقارنات بين إيرادات ونفقات السنة السابقة.

ولكن لاعتماد موازنة البنود عيوب، منها:

- عدم وضوح الأهداف التي ترصد لها الاعتمادات.
- عدم ارتباطها بشكل دائم بالخطط التنموية للدولة.
- عدم القدرة على قياس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية.
- قلة المرونة عند التنفيذ، لأن الاعتمادات مرصودة لبنود محددة فقط، في حين أن موازنة الأداء والبرامج تنقل التركيز من وسائل القيام بالعمل إلى العمل المنجز نفسه، أي أنها تركز على النتائج وتبين الأهداف التي تتطلب لها الاعتمادات المالية وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الإحصائية التي تقيس الانجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج.

وبذلك تهدف موازنة الأداء والبرامج إلى رفع فعالية النفقات العمومية عبر الاستعمال الأفضل لموارد الدولة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهي تركز على أربعة محاور أساسية:

1. **شمولية الاعتمادات وتقييم النتائج:** يرمي هذا المحور إلى منح المسؤولين في الإدارات هامشاً أوسع في استعمال الوسائل والاعتمادات الموضوعة تحت تصرفهم، بحيث يمكنهم تحويلها بين مختلف البنود بكامل الحرية دون الرجوع إلى وزارة المالية (باستثناء أعداد الموظفين وكلفة الأجور التي يجب عليهم التقييم بالسوق المحددة بالنسبة إليها) مقابل التزامهم بإنجاز أهداف متفق عليها مسبقاً ويمكن قياسها عبر مؤشرات الأداء.

## التدريب



## رصد الحاجات التدريبية في مديرية المالية العامة للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨

بتاريخ ٢٠ آذار ٢٠٠٧، أصدر مدير المالية العام، الأستاذ آلان بيغاني التعميم رقم ٥٠٧ والذي دعا فيه كافة الوحدات المركزية والإقليمية للتعبير عن حاجاتها التدريبية للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨. ولم تبخل هذه المديرية والوحدات بالتعبير عن حاجاتها حيث سجل المعهد ٢٠٦ طلباً تدريبياً وقد احتلت المديرية على الضريبة المضافة المرتبة الأولى بالتعبير عن حاجاتها بنسبة ٤١٪ تليها مديرية الواردات بنسبة ٢٧٪. وتوزعت هذه الطلبات على ١٧٧ موضوعاً مختلفاً أبرزها مواضيع الضرائب والرسوم (٥٧ طلباً) تليها المواضيع القانونية (٣٣ طلباً) والمحاسبة (٢٧ طلباً) والاقتصاد (١٤ طلباً) والكمبيوتر واللغات ومواضيع أخرى متفرقة، ونشير إلى أن الحاجات التدريبية في مواضيع الإدارة والمناجحة سجلت الحد الأدنى من الطلبات (١٠ طلبات). هذا، وقد بدأ معهد باسل فليحان بجدولة بعض الطلبات من ضمن برنامج العمل الصيفي ٢٠٠٧ على أن يستكمل تحليل هذه الحاجات وترجمتها إلى خطة تدريبية تراعي أولويات العمل وتوجهاته في مديرية المالية العامة. ■

## برنامج تدريبي حول أصول إعداد المراسلات الإدارية



نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في آب ٢٠٠٧ برنامجاً تدريبياً حول أصول إعداد المراسلات الإدارية، عرف من خلاله السيد سمير بدر المشاركين إلى أصول اللغة الإدارية كلفة مختلفة عن اللغة الإنشائية، إذ هي تتسم بالدفقة في اختيار التعابير والألفاظ. وبيدها عن أساليب البلاغة والخيال. تميزت الدورة بالتركيز على الحالات العملية ولفت الانتباه إلى الأخطاء الشائعة من خلال التطرق إلى النصوص والمراسلات التي أبدى الحضور اهتمامها بها. ■

## ملاحظات مفيدة

- ١- إن عدم استعمال علامات الفصل بطريقة صحيحة يغير المعنى المتوخى إيصاله!
- ٢- "الإعدام، ممنوع العفو" أم "الإعدام ممنوع العفو" الانتباه إلى استعمال الألقاب الصحيحة: كاستعمال عبارة "حضرة" لمخاطبة شخص حقيقي وعبارة "جانب" لمخاطبة شخص معنوي
- ٣- وضع التوقيع ما بين الصفة والاسم

## تدريب المستشفيات الحكومية، محطة مميزة في التواصل وتوحيد التطبيق

بناء على مبادرة من بعض مدراء المستشفيات الحكومية ودعم من وزارة المالية ومن وزارة الصحة العامة، نظّم المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي برنامجاً تدريبياً مكثفاً في الإدارة المالية لمجموعة من ٥٧ مديراً ومسؤولاً مالياً ومحاسباً من ٢٨ مستشفى حكومياً من مختلف المناطق اللبنانية. واكب هذا البرنامج مدربين من وزارة الصحة العامة ومن وزارة المالية ومن ديوان المحاسبة ومن إدارات ومؤسسات عامة أخرى وقد تناولت الجلسات مواضيع الأنظمة والمراسم التي ترعى عمل المستشفيات الحكومية والموازنة والصفقات العمومية والضرائب والرسوم. واشتراكات الضمان الاجتماعي فضلاً عن رقابة ديوان المحاسبة وسلطة الوصاية. امتد هذا البرنامج من ٤ حزيران لغاية ٦ آب ٢٠٠٦ بمعدل يوم في الأسبوع وتميّز بأنه أضحى في المجال أمام التواصل الفعّال بين الموظفين من مختلف المستشفيات كما شكّل محطة مميزة للتواصل مع الوزارات والهيئات الرقابية وقد ساهم في توضيح الكثير من إجراءات العمل اليومية في



المواضيع المالية والمحاسبية كما نتج عن مختلف مجموعات العمل نماذج موحدة لاسيما في مواضيع الصفقات العمومية. وسوف يستكمل هذا التدريب بلجنة عمل متخصصة لإعداد نموذج موحّد للموازنة. ■

## الاستشفاء والمستشفيات الحكومية

يرتكز حق الإنسان بالصحة إلى العديد من المواثيق والاتفاقيات الدولية كشرعة حقوق الإنسان (١٩٤٨) والاتفاق الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية (١٩٦٧) واتفاقية حقوق الطفل (١٩٨٩) وتعتبر الصحة حالة من السلامة الشخصية تمكن الإنسان من العيش حياة منتجة اجتماعياً واقتصادياً. استناداً إلى هذه الاعتبارات عت الدولة اللبنانية واجب وضرورة الاهتمام بصحة المواطنين وطورت اهتمامها من معالجة المعوزين المصابين بأمراض مزمنة أيام الانتداب الفرنسي إلى إنشاء مؤسسات ضامنة في بداية الستينات لضمان العاملين في القطاع العام والعمال كتعاونية الموظفين والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى إنشاء مستشفيات حكومية كجزء من تخطيطات وزارة الصحة العامة. بالرغم من هذا التطور والاهتمام بالقطاع الصحي بدأ أن التكلفة مرتفعة لكن النتيجة ليست كالترجي، فالإنفاق على الصحة بلغ أرقاماً مرتفعة من الدخل القومي وينسب تتجاوز ما تنفقه دول صناعية لكن نتيجة الإنفاق لا تزيد عن ما حققه الدول النامية في هذا الإطار.

## بقلم القاضي ايلي معلوف



نظراً لهذا الواقع عمدت الدولة إلى تغيير طريقة إدارة المستشفيات الحكومية، وبدأت الفكرة منذ العام ١٩٧٨ لإنشاء مؤسسات عامة تدير هذه المستشفيات، ولكن التنفيذ الفعلي تأخر حتى العام ١٩٩٦ حيث صدر القانون

رقم ٥٤٤ تاريخ ١٩٩٦/٧/٢٤ والذي جرى تعديله بالقانون رقم ٦٠٢ تاريخ ١٩٩٧/٢/٢٨ وأصبح بالإمكان إنشاء مؤسسة عامة لإدارة كل مستشفى حكومي. وتطبيقاً لهذا القانون صدرت عدة مراسيم تطبيقية كالنظام المالي ونظام المستخدمين والمتقاعدين. إن الهدف من هذا التغيير في طريقة الإدارة هو التخلص من الروتين الإداري وتمكين المستشفيات الحكومية من منافسة المستشفيات الخاصة عبر رفق المستشفى الحكومي بالقدرة التقنية والعنصر البشري الكفوء وتسليم الإدارة إلى مجلس إدارة يتمتع ببعض الاستقلالية. والجدير بالذكر إن وزارة الصحة العامة منحت وتمنح المستشفيات الحكومية مساهمات سنوية وكانت قد أعطتها الأبنية والتجهيزات وهي تشرف عليها وتراقبها. يؤمل من هذه التجربة تخفيض فاتورة الاستشفاء وتأمين الصحة للجميع علماً بأن الدولة بكافة أجهزتها تتعاقد مع المستشفيات الخاصة لتأمين الاستشفاء، ويسود هذه العقود الخاصة العديد من المشاكل والشواثب مما لا يسع المجال لذكره. إن المستشفيات الحكومية التي ينفق عليها الكثير، تقف اليوم أمام تحديات خطيرة ويجب أن تستكمل خطة بنائها وأن تتضاهر الجهود لإنجاح تجربة إدارتها بواسطة مؤسسات عامة، ويجب تعزيز قدرات هذه المستشفيات لجعلها قادرة على استقبال الجميع وتأمين أفضل خدمة، ويقتضي العمل على زيادة نسبة إشغال الأسرة على طريق تحويل مرضى القطاع العام بالأولوية إليها. ومن الضروري استكمال التطوير الإداري للمستشفيات فتتوضع الأنظمة الناقصة وتتحد نماذج وثائق الإدارة كماالموازنة وقطع الحساب وإرسال الحسابات ومستنداتها إلى ديوان المحاسبة. في جميع الحالات يبقى الإنسان منطلق النجاح وهدفه، وبقدر صلاح الإنسان الذي يتولى الإدارة والعمل في المستشفى ونسبة اهتمام الدولة بتعزيز قدراته ومراقبته، تصلح وتنجح المستشفيات الحكومية. ■



## شركاء في التدريب

## تعاون فرنسي لبناني

بين المعهد المالي وهيئات التعاون والعمل التقائي في سفارة فرنسا في لبنان علاقة مميزة تعود إلى أوائل الألفية الثانية.

يترجم هذا التعاون من خلال تعهد SCAC تمويل مشاركة حوالي عشرين متدرجاً لبناني في حلقات التدريب التابعة لمختلف المدارس الفرنسية ومنها ENT, ENI, ENA و END إلى جانب استضافة فرنسا العديد من كوادر وزارة المالية في لبنان لإطلاعهم على أفضل الممارسات الفرنسية.

تجدر الإشارة إلى أن المعهد المالي بالتعاون مع SCAC أقام سياسة صارمة لاختيار المرشحين مما أتاح للموظفين الأكثر مهارة الإفادة من حلقات التدريب/البعثات هذه والحرص على نقل المعارف المكتسبة إلى الإدارة.

من هذا المنطلق، استضاف معهد باسل فليحان بتاريخ ١١ تموز/يوليو ٢٠٠٧ السادة دنيس غايار، مستشار في التعاون والعمل التقائي ومدير البعثة الثقافية الفرنسية في سفارة فرنسا والسيد جان نويل باليو ملحق تعاون في الهيئة نفسها.



السيد غايار والسيدة البيض بساط

سمحت هذه الزيارة للسيد غايار بمناقشة نشاطات المعهد بالتفصيل بحضور مسؤولين في الإدارات الضريبية والجمركية في وزارة المال وممثلين عن ديوان المحاسبة في لبنان. كما سمحت لطاقم عمل المعهد بتوديع السيد باليو بعد سنوات من العمل المثمر وشكره على دعمه المستمر لنشاطات المعهد.

ومن ناحية أخرى، نظّم المعهد يوم ٣٠ تموز/يوليو اجتماعاً مقتضباً مع كوادر الوزارة الذين شاركوا في حلقات تدريب مدرسة الضرائب الوطنية في خلال العام ٢٠٠٧.

والغاية من هذا اللقاء عرض محتوى حلقة التدريب وأهدافها على رؤسائهم ومشاركة التجارب التي استفادوا منها والمنفعة التي استمدوها من التدريب على المستويين الشخصي والمهني وبالطبع مشارطتهم اقتراحاتهم وتوصياتهم فيما يخص أفضل الممارسات التي اطلعوا عليها. ■

إلى ذلك تسعى وزارة المالية إلى توحيد فرض الغرامات لأن مبدأ الغرامة هو في الأساس ترتيب مسؤولية مالية على كل من تخوله نفسه أن يخالف القوانين والأنظمة. فالهدف من لجوء الدولة إلى فرض الغرامات هو الردع والإصلاح وليس تحقيق مورد مالي، وعليه فعلى المشتري أن يحسن فرض الغرامة التي تتناسب مع المخالفة. نهايةً، نأمل أن يحقق مشروع القانون هذا الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف المادية المرجوة منه وذلك وصولاً إلى نظام ضريبي أمثل. ■  
فيكتوريا مقدسي  
رئيس الدائرة الإدارية في مديرية الواردات

العامّة والمؤسسات العامة والبلديات والتنزيلات المسموح بتزليلها مع تحديد الحد الأقصى الذي يتوقف عنده التصاعد الضريبي. كما تمّ التنبه إلى ضرورة إعفاء جزء مخصص لتلبية الاحتياجات الشخصية والعائلية الضرورية للعيش للفرد الواحد قبل تطبيق المعدل الضريبي الفعلي على أن يحصل المكلف على إعفاء يتناول دخله من أحد المصادر لعدم تجاوزه حد الإعفاء، بينما يكون له دخل من مصدر آخر. كما يفترض مشروع القانون توحيد مهل التصريح ومراعاة قدرة المكلفين الاقتصادية بحيث تفرض الضريبة عند تحقق الربح.

الإجراءات على المكلف لناحية احتساب الضريبة بحيث يشمل الدخل المجمع الفردي الخاضع للضريبة التصاعدية على العناصر التالية:  
١. أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية  
٢. الرواتب والأجور والتقديمات المخصصة ومعاشات التقاعد والمخصصات لدى الحياة والعمولات وتمويضات الصرف من الخدمة  
٣. إيرادات الأملاك المبنية وغير المبنية  
ولتحديد الدخل المجمع الصافي الخاضع للضريبة تنزل المبالغ القابلة للتزليل من الدخل المجمع الخاضع للضريبة كالتبرعات والمساعدات المدفوعة للإدارات

والأرباح التي كانت خاضعة لضريبتين مستقلتين إلى ضريبة واحدة تطال مجموع دخل المكلف وفقاً لمعدلات تصاعدية، الأمر الذي يؤمن العدالة بين المكلفين من جهة، ويتيح للإدارة الضريبية تحقيق وفرة لصالح الخزينة من جهة أخرى. ومن المتوقع أن تشمل الضريبة الموحدة مجموع المداخل التي يحققها في لبنان الأشخاص الحقيقيون المقيمون في لبنان أو في الخارج بصورة فردية أو كشركاء في شركات أشخاص أو في مؤسسات أو هيئات مماثلة، وكذلك الشركاء والموصون في شركات التوصية بالأسهم. إن الهدف من هذه الضريبة الموحدة تبسيط

## اختتام برنامج المتمرّنين الجامعيين في وزارة المالية

اختتمت يوم الثلاثاء في ١٤ آب أثناء لقاء في السراي الحكومي، البرنامج التدريبي للمتمرّنين الجامعيين في وزارة المال، الذي نظّم بالتعاون مع لبيوث. شارك في هذا البرنامج ٢٨ طالباً من الجامعات اللبنانية كافة خضعوا لفترة تمرين ميدانية، في بعض دوائر وزارة المال التابعة خصوصاً لديرية المالية العامة، بمواكبة ١٦ موظفاً من الوزارة. البرنامج الذي امتد من ٣ تموز لغاية ١٠ آب ٢٠٠٧، مكّن المتمرّنين من التعرف على طبيعة عمل وزارة المال، وأفسح المجال أمام الوزارة للاستفادة من الطاقات الشابة بطريقة ايجابية. انتهت هذه المبادرة الأولى من نوعها لاستقبال الطلاب الجامعيين في إدارات القطاع العام بقاء ودّي مع وزير المال السيد جهاد أزور، استمع خلاله لملاحظات الشباب وأكد لهم حرص الإدارة والدولة إلى تفعيل دور الشبابي في بناء مستقبل الوطن. سلّم الوزير أزور المتمرّنين ٢٨ شهاداتهم في ختام الحفل. ■



المعنية. هذا المنتدى يخولنا كشباب جامعي طامح إلى إيصال صوتنا وراينا للمسؤولين وإبقاء صلة وطيدة مع الرأي العام اللبناني وذلك ضمن إطار مواضيع عديدة تناقش وتكون مفتوحة لكل فئات المجتمع. إن هذا المنتدى فرصة لنا كشباب لبناني من كافة الانتماءات السياسية والاجتماعية للتلاقي وسويا وتبادل الآراء حول مواضيع تهتمنا كمواطنين لبنانيين ساهرين على الوطن. و تقوم الهيئة الإدارية للمنتدى التي تضم نواة شبابية بإعداد النظام الأساسي له وتحديد أهدافه وتنظيمه وتحضير قائمة بالمؤسسات والجمعيات والأشخاص الذين سيدعمون ويساندون المنتدى. نأمل أن يحقق هذا المنتدى النجاح المتوقع لتحقيق أهدافنا كشباب يأملون بمستقبل زاهر لبلدهم.

في النهاية نشكر وزير المالية الأستاذ جهاد أزور على إصراره بالأخذ برأينا كشباب لبناني ناشط من أجل استمرار مسيرة التقدم والتلاقي على صعيد الإدارة اللبنانية و بين فئات المجتمع كافة. ■  
سالي نصر الدين  
عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب



## منتدى الشباب الاقتصادي

اجتمعت الهيئة الإدارية لمنتدى الشباب الاقتصادي مع معالي وزير المالية جهاد أزور في السراي الحكومي وعرض الشباب لمعالي الوزير الأفكار والأهداف التي تمّ التوصل إليها من قبل الهيئة. وشدّد وزير المال جهاد أزور، خلال اجتماعه في السرايا الحكومية باللجنة التأسيسية، على ضرورة أن يكون المنتدى وسيلة لتحفيز الحوار في الشؤون الاقتصادية، وساحة مفتوحة للجميع، واطلعت اللجنة أزور على المشروع الذي وضعته في شأن أهداف المنتدى وهيكلته، فأقترح بعض التعديلات والأفكار، داعياً إياها إلى وضع الصيغة النهائية للمشروع تمهيداً لإطلاقه رسمياً. وقال أزور أن المنتدى يجب ألا يكون مجرد جمعية جديدة، ويجب ألا يكون رديفاً لأي جهة قائمة حالياً، بل منبراً جديداً، ومساحة يمكن الجميع أن يأتي إليها لمناقشة مواضيع اقتصادية. والمطلوب أن يكون هذا المنتدى قابلاً للحياة والاستمرار، أن يكون مفتوحاً للجميع، من مختلف الآراء والخلفيات والانتماءات السياسية.

## شهادة من عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب

إن المنتدى فريق جامع يتم من خلاله خلق نوع من حوار اقتصادي للشباب، حوار مفتوح للجميع ومركز لتلاقي كل فئات المجتمع والجهات

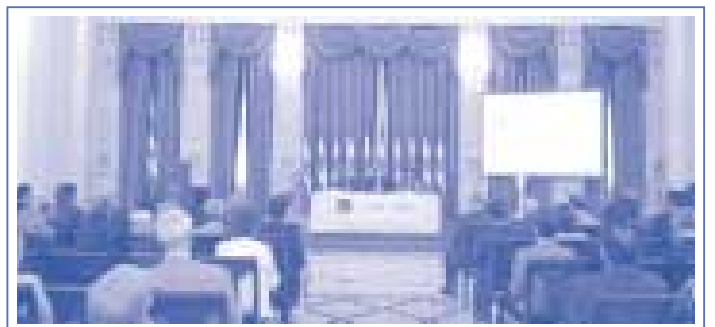


## توقيع اتفاق تعاون بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان

التوقيع مدراء وكواد من وزارة المالية ومعهد باسل فليحان ومن بنك سوسيتيه جنرال في لبنان بالإضافة إلى ممثلون عن القطاع الخاص وعن شركاء المعهد. ■

الخبرات في مجالات إدارة الموارد البشرية والتدريب فضلاً عن الإعلام عن أنشطة الفريقين والترويج لها. ويغطي هذا الاتفاق أيضاً الهبات التي يخصصها البنك سنوياً لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بهدف تأمين الدعم اللازم لتطوير المكتبة المالية وتحسين خدماتها بالإضافة إلى مشاريع أخرى. وقد حضر حفل

وقع وزير المالية الدكتور جهاد أزور ومدير عام ورئيس مجلس إدارة بنك سوسيتيه جنرال في لبنان، الأستاذ موريس صحنواي، الاثني عشر/١٦/٢٠٠٧، اتفاق تعاون بين المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان، وذلك خلال حفل أقيم في السراي الحكومي. ينص الاتفاق على تبادل الدراسات والأبحاث والمنشورات في المواضيع الاقتصادية والمالية وعلى إقامة ندوات ولقاءات مشتركة بين وزارة المالية والقطاع الخاص وعلى تبادل







## حفل وداع تكريمي بمناسبة مغادرة سفير فرنسا في لبنان، السيد برنار ايمييه



السنوات الثلاث التي أمضاها في لبنان، وأشاد بدور الرئيس شيراك في إنجاح المؤتمر الذي وقّر دعماً كبيراً للبنان، وبجهود إيمييه لوضع إمكانات فرنسا لمساعدة لبنان على تخطي آثار العدوان الإسرائيلي في تموز ٢٠٠٦ ولتعزيز العلاقات الاقتصادية والمالية بين فرنسا ولبنان. كما وتحدث عن دعم السفير إيمييه لوزارة المال، خصوصاً من خلال معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

أما السفير إيمييه، فأكد في كلمته أن فرنسا كانت خلال السنوات الثلاث التي أمضاها في لبنان فاعلة ومتحركة وملتزمة، مضيفاً: لقد كانت هذه السنوات الثلاث، سنوات أمل ومأس وموت وحياة ونهضة. وقد قدّم كل من الوزير أزور ورئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، السيدة لمياء المبيض بساط هدية تذكارية للسفير إيمييه. ■

مناسبة انتهاء مهام سعادة سفير فرنسا في لبنان السيد برنار ايمييه، أقام وزير المالية الدكتور جهاد أزور حفل وداع تكريمي نهار الأربعاء الأول من آب ٢٠٠٧ في السراي الحكومي، حضره شخصيات سياسية ودبلوماسية واقتصادية وعدد كبير من موظفي وزارة المالية.

تخلل الحفل محادثات ودّية بين المدعوين تلاها كلمات لكل من رئيس مجلس الوزراء الأستاذ فؤاد السنيورة ووزير المالية الدكتور جهاد أزور والسفير الفرنسي السيد برنار ايمييه.

أشار رئيس مجلس الوزراء الأستاذ فؤاد السنيورة خلال كلمته إلى أن السفير الفرنسي برنار ايمييه عمل طوال فترة وجوده في لبنان على أن تكون فرنسا داعمة لاستقلال لبنان وحرية ولبناء مؤسساته ووضع اقتصاده على الطريق المؤدي للازدهار والاستقرار، مذكراً بوقوف إيمييه وفرنسا بقيادة الرئيس جاك شيراك وبعده الرئيس نيكولا سركوزي إلى جانب لبنان في عدد من المحطات، لاسيما خلال العدوان الإسرائيلي الأخير على لبنان وصياغة القرار ١٧٠١ وفي مؤتمر باريس ٣. وفي مواجهة عصاة فتح الإسلام. وتابع: نحن نحتفل اليوم ليس بوداع السفير إيمييه بل للتعبير عن شكرنا لهذا الدعم الذي شارك به وعمل من أجله بعاطفة وحب ورغبة من أجل إعلاء شأن لبنان.

أما الوزير أزور فأشار إلى الصداقة المتينة والصداقة التي نشأت بين إيمييه ولبنان خلال

الأولى هي تعزيز الشفافية والقابلية للمحاسبة وإشراك الرأي العام، والثانية هي تحسين تقديم الخدمات، أما الفئة الثالثة فهي تفعيل المشاركة في قرارات تحديد السياسات عبر آليات جديدة.

وقد استحققت وزارة المالية اللبنانية التقدير الدولي للوجود في حفل الخدمة العامة، نظراً إلى الجهود الكبيرة التي بذلتها طوال السنوات الماضية في مجال

تحديث الإدارة الضريبية، وبناءً على أهمية برنامجها الطموح للتطوير والتحديث، وعلى سياستها الإصلاحية الهادفة إلى تعزيز موقعها وأدائها، فاليوم، مكنته كافة العمليات وإعادة تصميم وتحديث الأنظمة والإجراءات وإخضاع جميع موظفيها إلى التدريب المستمر، أدوا إلى زيادة نسبة الالتزام الضريبي عند المكلفين، وخفض عدد الاعتراضات والشكاوى كما وإلى ارتفاع في الإيرادات والتحضير للتصريح الإلكتروني.

فمبروك لكل موظفي المالية جائزتهم، ومبروك للبنان هذا التقييم! ■



استلمت بعثة ممثلة لوزارة المالية خلال احتفال جرى في فيينا في ٢٦ حزيران جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧ ضمن فئة تحسين تقديم الخدمات، وذلك عملاً بحقيقته وزارة المالية في مجال خدمة المكلفين، من خلال تحديث الإدارة الضريبية. إن جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة هي التقدير الدولي الأرفع مستوى للتميز في الخدمة العامة، بحسب الأمم المتحدة، وهي تكافئ الانجازات التمتوية لمؤسسات الخدمة العامة في كل أنحاء العالم، من خلال مسابقة عالمية تجرى سنوياً وينظمها قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة وتمنح جوائز الأمم للخدمة العامة في ثلاث فئات:

## افتتاح البرنامج التدريبي المكثف للموظفين الجدد في مديرية المالية العامة - وزارة المالية

أطلقت وزارة المالية يوم الاثنين الواقع فيه ٢٧ آب ٢٠٠٧ خلال حفل في السراي الحكومي، البرنامج التدريبي المكثف للموظفين الجدد في مديرية المالية العامة والموجه إلى ١٥٤ شاباً وشابة اجتازوا بنجاح مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفية مراقب ومحاسب، برعاية وحضور معالي وزير المالية، الدكتور جهاد أزور ورئيس الحكومة اللبنانية السيد فؤاد السنيورة ورئيس مجلس ادارة ومدير عام رينو-

نيسان، السيد كارلوس غصن وحشد من الوزراء وممثلين عن القطاع الخاص وكبار المسؤولين في وزارة المالية. وتحمل هذه الدورة اسم دفعة كارلوس غصن تكريماً لما قدّمه غصن على المستوى العالمي في مجال إدارة الأعمال وفي رفع اسم لبنان عالياً. يبدأ البرنامج التدريبي في ٣ أيلول ٢٠٠٧ ويستمر على مدى ٢٣٠ ساعة تدريب. وهو يهدف إلى تزويد المتدربين بنظرة متكاملة حول مسارهم المهني. ■



البعيد وذلك في مواضيع الجهاز البشري (الموظف الكفوء) وبيئة العمل (أمكنة العمل والتجهيزات) وأدوات العمل (آليات العمل والأنظمة المعلوماتية المتصلة بإنجاز المعاملات الإدارية والجمركية).

**الإدارة الضريبية:** وضعت الإدارة الضريبية خطة تفصيلية لمشاريع التطوير الجارية والمستقبلية وتتضمن استكمال تنفيذ المرسوم التنظيمي للماليات وتطوير خدمات المكلفين لجهة الخدمة الإلكترونية ومركز الاتصالات والموقع الإلكتروني واستكمال الخطوات التطبيقية في قانون الإجراءات الضريبية وقانون الضريبة الموحدة على الدخل بالإضافة إلى تبسيط القوانين والمراسيم ووضع إستراتيجية تدقيق الجديدة في ما يتعلق بالالتزام الضريبي والتدقيق الضريبي.

**مديرية الشؤون العقارية والمساحة:** في مديرية الشؤون العقارية، ركزت الاقتراحات على تطوير الموارد البشرية والمكنة وأعمال الضم والفرز حيث يلزم واستحداث المراسيم وتوحيد أساليب العمل واستحداث موقع الكتروني للمديرية العامة للشؤون العقارية. أما في مديرية المساحة فتناولت الاقتراحات أعمال الكيل وتدقيق حرائط المناطق ومكنتها الخ. ■

يهدف التداول بمحاور البرنامج الإصلاحي في وزارة المالية في مختلف مديرياتها واستخلاص الخطوط العريضة والتوجهات المقبلة وتمتين أطر التواصل بين المديريات، دعا وزير المالية، جهاد أزور، كافة الموظفين في الفئات الأولى والثانية والثالثة للمشاركة في ورشة عمل في السراي الحكومي في ١١ حزيران ٢٠٠٧. تخلل الورشة كلمة لوزير المالية أشاد فيها بمختلف الجهود المبذولة من قبل الموظفين في الوزارة وألقى خلالها الضوء على مشاريع التطوير الحالية والتوجهات المطلوبة من المديريات. كما توزّع المشاركون، بتسقي من فريق عمل معهد باسل فليحان وفريق مشروع الأمم المتحدة الانمائي، على مجموعات عمل متخصصة في مواضيع الجمارك والضرائب والموازنة والدين العام والعقارية. وتمّ استكمال المباحثات والاقتراحات من خلال لقاءات تفصيلية عقدت في المعهد في الأسبوع التالي للقاء تسقي آخر في السراي الحكومي في ١٨ حزيران ٢٠٠٨ لعرض نتائج العمل.

وقد تمحورت الاقتراحات التي تقدّمت بها الإدارة حول المواضيع الآتية:

**إدارة الجمارك:** اقترحت إدارة الجمارك خطة تطويرية على المدى القريب والمدى والمتوسط والمدى

لذلك يفترض، وتسهلاً للمواطنين وأسوة بباقي الدول المتحضرة، الانتقال إلى نظام ضرائبي موحد يتطلب أجهزة إدارية أقل ومعدلات ضريبية موحدة ومهل وغرامات موحدة. من هنا تم تقديم مشروع قانون الضريبة الموحدة الذي وحد قانون ضريبة الدخل وقانون ضريبة الأملاك البنينة بحيث أخضع الإيرادات

وأجور وفوائد بغية إخضاعها لمعدلات ضريبية مفضلة (أي تهرب ضريبي).

٢. **إرباك المواطن** لنساحة تقديم عدد كبير من التصاريح والتقييد بمهل مختلفة.

٤. **التعرض لغرامات متنوعة** نتيجة لمخالفة أصول التصريح ضمن المهل المحددة قانوناً.

إدارة مختلف أنواع الضرائب النوعية التي تختلف أصول وأنظمة تحقق كل منها، مما يحول دون الاقتصاد في الجباية.

٢. **الاختلاف في معدلات الضريبة** بين دخل نوعي وآخر مما يؤدي ببعض مكلفي المهن التجارية والصناعية إلى توزيع مداخيلهم على شكل رواتب

## الضريبة الموحدة على الدخل

إن النظام الضريبي اللبناني هو نظام نوعي Systeme cedulaire ولقد تبين مع التقدم أن لهذا النظام النوعي سيئات، منها:

١. **التعدد في الأجهزة الإدارية:** فمديرية الواردات التي تقوم بطرح الضرائب والرسوم- تتضمن ١٠ دوائر مركزية و٧ ماليات في المحافظات من أجل



## أخبار سريعة

### زيارة خبيرين من وزارة الاقتصاد، المالية والصناعة الفرنسية لبيروت

زار خبيرين من وزارة المالية الفرنسية معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في بيروت، في إطار مشروع التعاون القائم بين المديرية العامة للضرائب في فرنسا ووزارة المالية اللبنانية لدعم وتعزيز المهارات الإدارية والعملية في إدارة الضريبة على القيمة المضافة. ■

### خدمة هاتفية في وزارة المالية

جديد وزارة المالية خدمة Call Center على الرقم ١٧١٠ وعلى الرقم ٠٤/٧٢٧٧٢٧٢٧ الرد على استفسارات المواطنين على أنواعها بما فيها الأسئلة التي تتعلق بمواضيع مبدئية بأسرع وقت ممكن. فتوفر المواطنين عناء الانتقال إلى مراكز الوزارة للاستفسار عن كافة ما يحلو لهم. ■

### جديد الضرائب غير المباشرة

صدر عن معالي وزير المالية مذكرة تتعلق بأصول تطبيق رسم الطابع المالي على عقد البيع المسوح المتوجب على الأشخاص الذين يستفيدون من الإعفاء من رسم الطابع المالي النسبي وقد طلب بموجبها إلى الدوائر المالية المختصة وفي حال كان المشتري من الأشخاص المعفيين قانوناً من رسم الطابع المالي إعفاء عقد البيع المسوح من رسم الطابع المالي. وذلك لأن عقود البيع المسوحة تستوفى على نسخة واحدة يسدها المشتري وهنا في هذه الحالة المذكورة معفى. ■

### انتقال مديرية الواردات

انتقلت مديرية الواردات من مبنى فيعاني في بشارة الخوري إلى مبنى كورنيش النهر. وقد شمل هذا الانتقال مدير الواردات ومرافقي التفتيش التابعين له، الدائرة الإدارية ودائرة التشريع الضريبي فاستقروا في البلوك A الطابق الخامس كما شغل الطابق نفسه فريق ال Call Center وفريق التدقيق. كما تمركز قلم مديرية الواردات في الطابق صفر إلى جانب قلم مديرية الضريبة على القيمة المضافة. وتوزعت باقي الدوائر في مبنى فيعاني بشارة الخوري على الشكل التالي:

- دائرة ضريبة الأملاك المبنية (الطابق الثاني)
- دائرة الضرائب غير المباشرة ودائرة ضريبة التحسين (الطابق الرابع)
- دائرة ضريبة الدخل (الطابق الأول والسادس)
- دائرة رسم الانتقال (الطابق السابع). ■

- دائرة معالجة المعلومات
- دائرة الضرائب النوعية

كما حدد صلاحيات كل منها والمهام المنوطة بها.

### إعادة تنظيم المصالح المالية الإقليمية في ملك وزارة المالية - مديرية المالية العامة

صدر مرسوم رقم ١٨٠٤٧ تاريخ ٢٠٠٦/١٠/٩ لإعادة تنظيم المصالح المالية في مركز المحافظات من الدوائر التالية:

- الدائرة الإدارية
- دائرة خدمات المكلفين
- دائرة التدقيق
- دائرة الالتزام الضريبي
- دائرة متابعة التحصيل
- دائرة الاعتراضات

تم تكليف موظفين من الفئة الثالثة بمهام رؤساء دوائر في كل من المحافظات:

رؤساء الدوائر	مالية جبل لبنان	مالية لبنان الجنوبي	مالية لبنان الشمالي	مالية البقاع
رئيس دائرة التدقيق	اسكندر حلاق	ابراهيم همدن	غثوة المصري	اسعد قاصوف
رئيس دائرة الاعتراضات	هيثم بيرقدار	ندى عبد الله	مصطفى الحاج	الين الجميل
رئيس دائرة خدمات المكلفين	جوج اسمر	ليان خباز	محمد الجزار	فوزات عزام
رئيس دائرة الالتزام الضريبي	ايلى حكيما	سهير اسطة	جوزيان موسى	هلا فواز
رئيس دائرة معالجة المعلومات	فاديا حجازي	مروان قطب	جيزال بحصة	جان سابا
رئيس دائرة متابعة التحصيل	نادر قبيسي	محمد عبد الله	كارلوس عريضة	عبد الله صالح
رئيس الدائرة الادارية	مي قهوجي	شوقي رزوق	هاني حليس	هنيدة الحاج ديب
رئيس دائرة الضرائب النوعية	هادي ترش	كوكب اسماعيل	ميرنا ديج	نجيب ابو رجيلي



## حديثكم حديثنا

### رحلة سندباد

من وين الطريق اليوم؟

عكس السير او مع السير؟

معتول الشرطي ناطرنا وأكلناها طليط؟

معتول يكون في محل بالموقف؟ أو على تلة التراب؟

أسئلة يطرحها الموظف الذي يقصد صباح كل يوم

مبنى مديرية الضريبة على القيمة المضافة أو مبنى

المعهد المالي، بحيث أصبح المجهيء إلى العمل رحلة

الألف ميل. فالطريق التي سلكها اليوم تتغير في اليوم

التالي ويجد نفسه حائراً أمام كل تحويلة طريق.

ويبقى السؤال: إلى متى ستظل هذه المعاناة اليومية

خاصة أننا على أبواب الشتاء!!! ■

سوسن جوني، فاطمة الخليل

وناديا القاسم



### حكايتنا مع الإرهاب!

بدأت ظاهرة التطرف وعمليات العنف

التي يقوم بها بعض الغلاة منذ سنوات

في بلدان عدة تمتد إلى لبنان، وكان

بلدنا لا يكتفيه ما عاناه من حرب

إسرائيلية وحرب أهلية حتى كانت حرب

أيار ٢٠٠٧. فقد قفزت مدينة طرابلس

منذ أسابيع عدة إلى واجهة الأحداث

والفضل في ذلك يعود طبعاً إلى ما حدث

في حي المتنتين وأبي سمره ومخيم نهر

البارد الذي تحول فجأة بفعل الأحداث الجارية إلى أنهر

من الدماء، وملاً مدينتنا الحبيبة بالضباب الأسود حتى

بتنا نعيش كابوساً موحشاً يصعب الخروج منه.

بأي حجة كل هذا؟ بحجة الدين ورفق شعاره وإعلاء كلمته؟

من قال لهؤلاء أننا بحاجة إلى أمثالهم لرفع شأن

الدين؟ ومن قال لهم أن الدين يأخذ بأعمال منافية لكل

شرايع وتعاليم الله في الأديان السماوية؟

لم يغب عن ذهني ولو للحظة واحدة ما حصل عشية

السبت في مدينة أبي سمره بالمبنى المجاور لمكان سكني

بالقرب من حي مكتظ بالسكان والأطفال. فقد حلت بنا

المصيبة بعد أن كنا نأتمنئ بسلام ننظر قدوم يوم الأحد

للاستجمام والتنزه وأطفالنا يعلمون بغد هادئ.

فسرعان ما تحول هذا الحلم إلى كابوس تجلّى بدوي

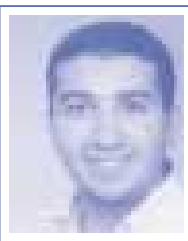
القنابل وطلقات الرشاشات التي اخترقت أحلامهم

البريئة وجولتها إلى خوف ورعب. واكتشفنا متأخرين أن

في حيننا الجميل يقطن بعض الشرسين الذين يسعون إلى

تحويل السلام إلى بغض وإلى تدمير كل معالم الإنسانية.

فلم يكن في هؤلاء إيذاء الجيش فحسب، بل تطاولت



أيديهم التجسة على الأطفال والمدنيين

الأبرياء بدون رحمة ولا شفقة، في حين

صدحت أصوات نسائهم كالبوم تنادي

إلى الجهاد: حي إلى الجهاد - الآن حان

وقت الجهاد.

لا بد لنا من كلمة تتحمل فيها مسؤوليتنا

كمسلمين محاسبة من يظنون أنفسهم

أنهم محسوبين على الإسلام، والإسلام

منهم براء، هؤلاء الذين يقتلون المدنيين

بمزامع الجهاد من أجل الدين ويقطعون الرقاب بغير

مبرر، فهؤلاء نقول: كفى اختطافاً لروح الدين وتذكروا

جيداً أن الله يفر الذنوب جميعاً إلا قتل النفس بغير

نفس، أو فساد في الأرض، فكأنما قتل الناس جميعاً.

أما عن حجم الأضرار التي أصابت مدينة طرابلس جراء

ما حدث في مخيم نهر البارد. فإن الأزمة الاقتصادية

التي تعيشها مدينة طرابلس جزء لا يتجزأ من الأزمة

العامة إلا أن الأحداث الأخيرة زجتها من سوء إلى أسوأ

من توقف السياحة الخجولة للمدينة وتوقف عجلة الحياة

الاقتصادية والاجتماعية، فقد دفعت هذه الحرب حياتنا

الاقتصادية إلى الاختزال بل إلى هوانة الانتحار. وفي

النهاية نعد هؤلاء الذين زادوا الأزمة سوءاً، بأننا نسعى

بعضم إلى إعادة إحياء جثة مدينتنا وإنعاش اقتصادها،

فبذلك نكون نسعى إلى الجهاد في سبيل الله بحق.

وأخيراً نتوجه إلى جيشنا الحبيب بالقول: أنت ذخيرة

الوطن وحامي أرضه وترابه وشرقه وشعبه ونحن دائماً

إلى جانبك. ■

بدر غازي مواس

مالية لبنان الشمالي

### شهادة موظف من المالية عن تأثير أحداث البارد على حياة الوزارة وأداء الموظفين في المالية:

١. كيف تعيش مالية طرابلس أحداث مخيم نهر البارد؟

إن أحداث نهر البارد أثرت سلباً على الوضع

الاقتصادي في الشمال بشكل عام حتى باتت كمدينة

أشباح ، وبالتالي انعكس تأثيرها على وضع العمل في

مالية لبنان الشمالي وبات العمل فيها شبه معدوم.

٢. الانعكاسات على ملفات المكلفين؟

أما فيما يخص ملفات المكلفين فأصبحنا نشهد عدد

كبير من تصاريح التوقف عن العمل تقدم بشكل يومي

إلى دائرة ضريبة الدخل ويكون سبب التوقف دائماً

الوضع الاقتصادي السيئ.

٣. الانعكاسات على حياة الموظفين اليومية؟

فيما يخص الموظفين فإن عدد كبير منهم يقطن مناطق

عكار وضواحيها ويضطرون يومياً إلى العبور تحت

قذائف ونيران الإرهابيين للوصول إلى مراكز عملهم

ونحن بدورنا نستقبلهم بالتهاني لوصولهم سالمين.

نشكراً أيها الإرهابيين! ■





## مشاريع جديدة

### إصدارات جديدة من سلسلة أدلة التدريب



#### "دليلك إلى المعاملات العقارية"

تعتبر المعاملات العقارية من المعاملات التي يقوم بها العدد الأكبر من المواطنين وأكثرها تعقيداً. فغالباً ما يلجأ الأفراد إلى ممثلي المعاملات لإنجاز معاملاتهم العقارية التي تتفرع ما بين أعمال المساحة والسجل العقاري. من هنا، جاء هذا الدليل لشرح مهام المديرية العامة للشؤون العقارية ولطريقة إنجاز أبرز المعاملات فيه. ■

الأدلة متوفرة في المكتبة المالية / المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

"الخضوع والتكليف بين اشتراكات الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل على الرواتب والأجور"  
كثيراً ما تثار وجوه الشبه بين اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي من رواتب وأجور المضمونين وبين اقتطاع ضريبة الدخل من تلك الرواتب والأجور. لذلك كان لا بد من إبراز نقاط التقارب وأوجه التمايز بين كل من اشتراكات الضمان وضريبة الدخل على الرواتب والأجور، لاسيما لتأدية الأشخاص الخاضعة لأجورهم لاشتراكات الضمان الاجتماعي والأشخاص الخاضعة لأجورهم لضريبة الدخل، الكسب الخاضع للاشتراكات والدخل الخاضع للضريبة، حساب الاشتراكات وتنظيم الجداول والتسديد وغيرها من النقاط التي تهم المواطن والموظف في أن معاً والتي تطرق لها الدليل.



## الملف

### الحكم السليم، الحكم الرشيد، الحاكمية، تعددت الألفاظ ... والمفهوم واحد

بين الدولة ومختلف الجهات الفاعلة، إلى اتخاذ إجراءات يمكن وصفها بأنها مستدامة ومنصفة وتشاورية. ويشمل الحكم السليم، بهذا المعنى، التفاعل بين الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والتنسيق وتقسام المسؤوليات في ما بينهم على نحو مبتكر. ويرتكز الحكم السليم على قيم أساسية هي:

- التضامنية أو المشاركة: فكل من له مصلحة في المساهمة في اتخاذ القرارات العامة، يمكنه ذلك؛
- المساءلة، التي تركز بدورها على الشفافية وتوفير المعرفة والمعلومات؛
- الفعالية والنزاهة في الإدارة؛
- الإنصاف ودعم سيادة القانون.

فالحكم السليم يشجع سياسة الإدماج والتوفيق والتسامح. وتشكل الديمقراطية إحدى دعائمها الأساسية، وهي تشمل العمل السليم للمجالس النيابية والسلطات القضائية والهيئات الانتخابية وسائر المؤسسات التي تدعم دستور البلد وتحمي المواطنين.

يعرّف الحكم على أنه مجموع المؤسسات والعمليات والآليات الموجودة لممارسة السلطة في اقتصاد ما<sup>1</sup>. أمّا الحكم السليم (La Bonne Gouvernance) -أو الحكم الرشيد أو الحاكمية- فهو شكل من أشكال الحكم مبني على التشارك والترابط والتفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة على مستوى الدولة وعلى مستوى القطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك بغية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أي تنمية تتمحور حول الإنسان. وقد اتسع استعمال مفهوم الحاكمية (Gouvernance) في العقد الأخير من القرن العشرين، وذلك في أدبيات المؤسسات الدولية وفي الخطاب السياسي وفي أوساط المنظمات الشعبية، ويتناغم مع الحاكمية الوطنية، والحاكمية المحلية، وحاكمية المؤسسات الخاصة (Corporate Governance). لا بل بالحاكمية الدولية أو العالمية أيضاً، وبات الحاكمية الرشيدة تشمل مفاهيم كثيرة ومتعددة يصعب حصرها.



#### ٣- الحكم السليم في دول الشرق الأوسط

في فترة التسعينات، استلزمت عملية العولة، لاسيما تشكيل منظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة الأوروبية-المتوسطة، إجراء تغييرات تهدف إلى التكيف الهيكلي والتحرير التجاري والخصخصة، كما تطلبت إجراء إصلاحات في السياسات التجارية والمالية لبلدان الشرق الأوسط. أحدثت هذه التغييرات تحولات في نماذج الحكم، لاسيما الحكم الاقتصادي. غير أن دول المنطقة لا تزال في مراحل مختلفة من عملية اعتماد النماذج الجديدة للحكم السياسي والاجتماعي والاقتصادي:

- العديد من الدول لا يزال يعاني من قصور في سياسته الاقتصادية وأطره المؤسسية؛
- التعريفات لا تزال مرتفعة وغير متكافئة في نظم التجارة والاستثمار وتكاليف المعاملات لا تزال مرتفعة؛
- التقدم في إجراء الإصلاحات الهيكلية يجري ببطء؛
- حجم القطاع العام لا يزال كبيراً نسبة للقطاع الخاص (لاسيما في مجالي العمالة والنشاط الاقتصادي)؛
- عدد من البلدان لا يزال يحتكر مؤسسات التفكير النقدي ووسائل الإعلام...

كل هذه العوامل مجتمعة تعيق إجراء التغييرات اللازمة المطلوبة على المستوى المحلي لمواكبة التطورات السريعة في الاقتصاد العالمي السريع التغير.

إن تحسين الحكم السليم عملية متواصلة تكمن بالتوفيق بين المصالح المتعارضة أو المتنوعة واتخاذ الإجراءات التعاونية.

ويبقى التحدي الذي يواجه العديد من دول المنطقة في تحقيق التوازن بين الاستفادة من العولة وإيجاد بيئة اجتماعية واقتصادية محلية مملئة ومستقرة. ■

رانيا أبو جوده  
مسؤولة برامج في المعهد المالي

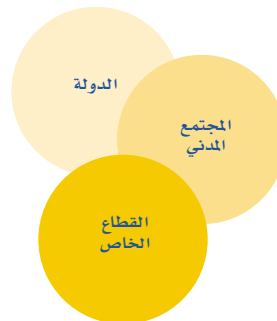
#### المراجع:

- «الحكم السليم: تحسين الإدارة الكلية في منطقة إسكوا» - إصدار اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ٢٠٠٣، ٦٢ ص
- «إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» - إصدار البنك الدولي، ٢٠٠٤، ٤٠٥ ص

●●● هذه المراجع متوفرة في المكتبة المالية ●●●

#### ٢- مفهوم الحكم السليم على مستوى الدولة ... محاولة لتحديد

تخصص منظمات دولية عديدة جهوداً متزايدة لدراسة وتعريف وتحليل مختلف جوانب الحكم السليم. وبينما تتوافق معظم الآراء على التعريف العام، تركز عدة مؤسسات على جانب واحد معين أو عدة جوانب معينة من الحكم. ويبقى التعريف الأكثر شمولاً هو ذلك الذي يحدد الحكم السليم بالحكم الذي يؤدي فيه (من خلال الآليات والعمليات والمؤسسات) التفاعل



<sup>1</sup> هذا هو التعريف الرسمي الذي اعتمده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم

## حياة الوزارة...



## بنين وبنات

رزق رئيس دائرة التشريع والسياسات الضريبية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، روجيه لطفى ورنّا نجم مراقب الضرائب في فريق عمل الضريبة الموحدة على الدخل، بمولودة اسمها ريتا.

رزق وزير المال السيد جهاد أزعور بمولود أسماء جاد.

رزقت المسؤولة عن التدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لينا عتيقي بمولود اسمه ألكس.

رزق مسؤول عن المعلوماتية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، رياض ابو ساري بمولودة اسمها تانيا.

رزقت المراقب في مالية لبنان الشمالي السيدة غادة الخوري بمولود أسمته ايليا.

رزقت المحاسب في محتسبية طرابلس نادين سنكري بمولودة أسمتها هيا.

رزق المراقب في مالية لبنان الشمالي السيد فادي عبد الله بمولود اسماء كريستيان

رزق المراقب دانيال النقور (مالية جبل لبنان) والمراقب غسان اسحاق بمولودة اسمها سالي.

## تقاعد:

أحيل المراقب في مالية لبنان الشمالي السيد سعيد الافضل للتقاعد بتاريخ ٢٠٠٧/٧/١٥.

## زواج

تزوجت سيلين منسى (مسؤولة تحرير حديث المالية سابقا) من السيد فادي استقنان، لك يا سيلين أطيب التمنيات من لجنة التحرير.

تزوجت المراقب الرئيسي رلى شعيا (مالية جبل لبنان) من السيد جان كدي.

تزوجت المراقب جانيت بجاني (مالية جبل لبنان) من السيد رائد بركة.

## مبروك!

حازت المراقب الرئيسي مي قهوجي (مالية جبل لبنان) على ماجستير انترناشيونال باريس من جامعتي الدوقين والسوربون في فرنسا ومن جامعة اليسوعية في لبنان وقد كانت الأولى على الدفعة.



نجح في مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفة مراقب ومحاسب ومحتسب في مديرية المالية العامة الزملاء العاملين في الوزارة السيدات والسادة: سوسن جوني (المعهد المالي)، ديانا الخازن (الخزينة)، هاني كشلي (تحصيل- واردات)، سيمون أبو مراد (رواتب وأجور). ألف مبروك أيها الزملاء!

انضم إلى فريق المعهد المالي كمنسقة تدريب وكمسؤولة تحرير، كل من الأنسة سوزان أبو شقرا الحائزة على شهادتي في إدارة الأعمال والخدمة الاجتماعية والتي تتمتع بخبرة واسعة في المجال التربوي والاجتماعي والأنسة ريتا الشمالي، التي فازت بجائزة سمير قصير، عن بحث بعنوان المجتمع الوطني اللبناني تحت محكّ ربيع ٢٠٠٥ بين الأسطورة والواقع، وهي تعدّ حالياً دبلوم دراسات معمقة في العلوم السياسية والإدارية.



تزوجت المراقب جوسلين بوغراش (مالية جبل لبنان) من السيد جورج نمر (موظف في مالية جبل لبنان).  
تمت خطوبة المراقب جان ابي صالفي (مالية جبل لبنان) على المراقب رولا ابو انطون (مالية جبل لبنان).  
تزوج المراقب سمير مرشاد (مالية جبل لبنان) من الأنسة ريم بودرغام.

## برعاية



## المكتبة المالية

## كتاب من المكتبة المالية

الرقابة الإدارية والقضائية على البلديات / أنطوان سعد كرم - بيروت: المنشورات الحقوقية صادر، ٢٠٠٧

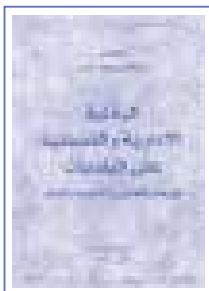
تعاطي الشأن العام، عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري يعمل غالباً من خلال شخص معنوي عام، ويكون عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته لتوجيه مسلكه المهني وتضادي الخطأ وتصحيح الانحراف. كما أن اتساع نشاط البلدية وتنوع مهامها وازدياد عدد موظفيها، يستدعي مراقبة أعمالها للتأكد من أنها تسيّر وفقاً للخطة الموضوعية لها، ومن أن القيمين عليها يعملون وفقاً للإجراءات القانونية المحددة ويؤدون الأعمال الموكولة إليهم بجودة وإنتاجية.

قسّم المؤلف كتابه إلى ثلاثة أقسام تتدرج بين التنظيم الإداري في لبنان، والرقابة الإدارية على البلديات، بالإضافة إلى الرقابة القضائية على عملها.

في القسم الأول تفصيل موسّع للتنظيم الإداري في لبنان ضمن شرح لمفهوم المركزية الإدارية وماهيتها وكذلك اللامركزية الإدارية وأسسها ولا سيما الأسس الجغرافية والانتخابية ضمن مقارنة بين اللامركزية الإدارية المحلية وبين اللامركزية الإدارية المرفقية أو المؤسسات العامة، وصولاً في الشرح إلى مفهوم البلدية كهيئة لامركزية إدارية لناحية استقلالها ومهامها وصلحياتها.

أما في القسم الثاني فشرح لآلية الرقابة الإدارية على البلديات فيميّز المؤلف بين الرقابة على البلديات عن غيرها من الرقابات الإدارية. كذلك يتناول هذا القسم مظاهر الرقابة الإدارية ودوافع اللجوء إليها ونطاقها ودور رئيس البلدية في إتاحة ممارستها، بالإضافة إلى مفهوم الرقابة الإدارية على البلديات في ظل ممارسة السلطتين الاستثنائية والاستثنائية، ودور أجهزة الرقابة الإدارية، والرقابة المالية ووسائل الرقابة الإدارية. ويفرد المؤلف قسماً خاصاً للبحث في الرقابة القضائية على البلديات لناحية مميزات هذه الرقابة والاختصاص الوظيفي لنوعي القضاء العدلي والإداري في رقابتهما على البلديات ودورهما في حماية مبدأ الشرعية، وصولاً إلى طرق التنازع أمام القضاء الإداري وآلية تنفيذ الأحكام.

كتاب من شأنه سدّ ثغرة في المكتبة الحقوقية في موضوع الرقابة على البلديات، إذ من شأنه الإضاءة على مهام رئيس البلدية وأعضائها وموظفيها في محاولة للوصول إلى إدارة سليمة تؤمن متطلبات اللبنانيين.



## سودوكو...

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

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.

## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

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

شارك في هذا العدد: رانيا أبو جوده، جنان الدويهي، جيد بكداش، رولا درويش، سابين حاتم، جوزيان شيلي، (المعهد المالي)، ميري الحاح (مالية جبل لبنان)، بدر غازي ماس، جيزال بحصة (مالية لبنان الشمالي)، فكتوريا مقدسي (الدائرة الإدارية في مديرية الواردات).

رئيسة التحرير: ريتا جان الشمالي

إشراف: لمياء المبيض بساط

تصوير: Int'l pictures، وكاميرا المعهد

تصميم وتنضيد: دوللي الهاروني

طباعة: المطبعة العربية