

# 03

القسم الثالث  
الموارد البشرية في  
المصارف اللبنانية

## أولاً: العاملون في المصارف في لبنان في العام ٢٠١٥

يحتلّ العنصر البشري مكانة محورية في تطوير الصناعة المصرفية في لبنان، ويشكّل تطويره عاملاً أساسياً في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية. وقد اعتمدت عملية التطوير على عدد من المرتكزات، منها سياسات التوظيف الذي توسّع خلال السنوات الماضية بإتجاه العنصر النسائي وخريجي الجامعات وإخضاع الموظفين والكوادر لتدريب مكثف يتناول في مضمونه معظم نواحي العمل المصرفي. يشتمل هذا التقرير على عرض لأبرز المعطيات المتوافرة عن العاملين في القطاع المصرفي اللبناني، من مصارف تجارية ومصارف أعمال في العام ٢٠١٥. تتناول فيه تفصيل بعض المعايير والخصائص، ثم نبيّن متوسط دخل وكلفة الموظف في مصارف لبنان، انطلاقاً ممّا يتقاضاه كراتب أساسي وصولاً إلى مجمل دخله الذي يشمل التقديمات كافة، ونهني التقرير ببعض مؤشرات الإنتاجية في القطاع المصرفي اللبناني.

### توزّع العاملين في المصارف

في نهاية العام ٢٠١٥، وصل عدد موظفي المصارف العاملة في لبنان إلى ٢٤٦٣٨ شخصاً توزّعوا على مختلف فئات المصارف العاملة كالتالي: ٢٠٤٧٨ شخصاً في المصارف التجارية اللبنانية ش.م.ل. (وعدها ٣٢ مصرفاً) أي ٨٣,١٪ من مجموع العاملين، و٢٦٦١ شخصاً في المصارف ش.م.ل. ذات المساهمة الأكثرية العربية (عدها ٩ مصارف)، و٤٢٤ موظفاً في فروع المصارف العربية (عدها ٨) و٣١٠ موظفين في فروع المصارف غير العربية (عدها ٤) و٧٦٥ شخصاً في مصارف الأعمال (عدها ١٦ وكلها شركات مغفلة لبنانية ش.م.ل.).

وتجدر الإشارة إلى أن تعديلات طرأت على لائحة المصارف في العام ٢٠١٥، نوردتها كالتالي:

- شطب اسم "البنك الأهلي الدولي ش.م.ل." بعد دمج مع فرنسبنك ش.م.ل. بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١١٩٢٦ تاريخ ٨ كانون الثاني ٢٠١٥.
- تعديل اسم "ستاندرد شارترد بنك ش.م.ل." ليصبح "سيدروس بنك ش.م.ل." بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١١٩٥٤ تاريخ ٢٣ شباط ٢٠١٥.
- شطب اسم "شركة مصرف الوركاء للإستثمار والتمويل مساهمة خاصة" بناءً لقرار مصرف لبنان رقم ١٢٠٧٦ تاريخ ١٤ أيلول ٢٠١٥.
- شطب بنك أبو ظبي الوطني ش.م.ل. عن لائحة المصارف بناءً لقرار مصرف لبنان رقم ١٢١٢١ تاريخ ٤ تشرين الثاني ٢٠١٥ وإدراجه على لائحة مكاتب التمثيل.

على الرغم من تراجع عدد المصارف العاملة في لبنان في العام ٢٠١٥، تابع القطاع المصرفي اللبناني تقديم المزيد من فرص العمل لديه، إذ ازداد عدد العاملين بمقدار ٧٨٨ شخصاً. وبأتي هذا الاستخدام الجديد في وقت تعاني قطاعات أخرى من تراجع أعداد اليد العاملة اللبنانية بسبب الأوضاع المحلية وكثافة نزوح العمّال السوريين ومنافستهم للعمالة الوطنية. ويعزى تزايد الاستخدام في القطاع المصرفي اللبناني إلى عوامل عدّة، منها ازدياد حجم نشاط المصارف على رغم تباطؤ نموه في الفترة الأخيرة، وتزايد عدد الفروع المصرفية العاملة الذي وصل إلى ١٠٦٠ فرعاً في نهاية العام ٢٠١٥، بالإضافة إلى تنوّع الخدمات المقدّمة من قِبَل القطاع والتخصّصية في المهام المصرفية وخلق وحدات تعنى بمواضيع خاصة ودقيقة تتابع التطورات والإجراءات العالمية كوحدة الامتثال ووحدة حماية العميل.

### خصائص العاملين في المصارف

على صعيد الجنس (الجندر)، تابعت نسبة العاملات من مجموع العاملين في القطاع المصرفي اللبناني ارتفاعها لتصل إلى ٤٧,٠٪ في نهاية العام ٢٠١٥ (٤٦,٥٪ في نهاية العام ٢٠١٤) مقابل ٥٣,٠٪ للعاملين الذكور. وتتجاوز نسبة العاملات في القطاع المصرفي اللبناني إلى حدٍ كبير نسبة العمالة الأثوية الإجمالية في لبنان، والمقدّرة بحوالي ٢٥٪.

على صعيد الوضع العائلي، ارتفعت نسبة العازبين إلى ٤٠٪ من مجموع العاملين في المصارف في نهاية العام ٢٠١٥ (٤٩,٢٪ عازبات و٥٠,٨٪ عازبون) بعد المنحى التراجعي الذي اتخذته في السنوات التي سبقت (٣٨,٩٪ و٣٩,٢٪ في نهاية ٢٠١٤ و٢٠١٣ تبعاً). ويمكن تفسير ذلك بدخول متخرّجي الجامعات الجدد إلى القطاع. أمّا نسبة المتزوّجين فشكّلت حوالي ٦٠٪ - كان ٥٤,٥٪ منهم من الذكور و٤٥,٥٪ من الإناث - وبلغ عدد الأولاد الذين هم على عاتقهم ٢١٠٧٤ ولداً، مع ما يرتّب ذلك على المصارف من أعباء كتعويضات عائلية ومَرَضِيَّة ومنح مدرسية وتقديمات أخرى.

على صعيد هرم الأعمار، لم يُسجَل تغيّر كبير بين نهاية العامين ٢٠١٤ و٢٠١٥. وقد شكّلت نسبة العاملين الذين لا تتجاوز أعمارهم ٤٠ سنة ٥٨,٤٪ من العمالة المصرفية اللبنانية الإجمالية في نهاية العام ٢٠١٥ شأنها في نهاية العام ٢٠١٤. وهذه الشريحة العمرية في العمالة المصرفية اللبنانية تتطابق تماماً مع مثلتها في القوى العاملة الفعلية في لبنان. أما حصة الموظفين الذين تراوح أعمارهم بين ٤٠ و٦٠ سنة، فقد انخفضت إلى ٣٦,١٪ في نهاية العام ٢٠١٥ (٣٦,٧٪ في نهاية العام ٢٠١٤) من مجموع العاملين في المصارف في لبنان، فيما ارتفعت نسبة الذين يتجاوزون سنّ الستين إلى ٥,٥٪ (٥٪ في نهاية العام ٢٠١٤). ويبيّن توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس وضمن الفئات العمرية المختلفة أن حصة الذكور تفوق حصة الإناث في جميع الفئات العمرية، باستثناء الفئة التي هي دون سنّ الخامسة والعشرين حيث بلغت نسبة الإناث ٦١,٧٪، ما يعني أن العنصر الأثوي يطغى على الداخلين الجدد إلى القطاع، بينما يزداد الفارق بين نسبة كل من الموظفين والموظفات لصالح الذكور مع التقدّم في العمر.

### توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٥ (%)

دون ٢٥ سنة	٢٥-٤٠ سنة	٤٠-٥٠ سنة	٥٠-٦٠ سنة	٦٠ سنة وما فوق	
٣٨,٣	٥٠,٧	٥٥,١	٥٩,٢	٧٠,٤	ذكور (%)
٦١,٧	٤٩,٣	٤٤,٩	٤٠,٨	٢٩,٦	إناث (%)
٢٠٨٥	١٢٢٩٧	٤٧٩١	٤١١٧	١٣٤٨	العدد الإجمالي

ويؤكّد توزّع الموظفين من الجنس الواحد على فئات الأعمار المختلفة أن ٦٣,٥٪ من الموظفين همّ دون سنّ الأربعين مقابل ٥٣,٨٪ للذكور (٦٣,٨٪ مقابل ٥٣,٧٪ في نهاية العام ٢٠١٤).

## توزّع العاملين والعاملات على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٥ (%)

دون ٢٥ سنة	٢٥-٤٠ سنة	٤٠-٥٠ سنة	٥٠-٦٠ سنة	٦٠ سنة وما فوق	المجموع (العدد)
٦,١	٤٧,٧	٢٠,٢	١٨,٧	٧,٣	١٣٠٦٦
١١,١	٥٢,٤	١٨,٦	١٤,٥	٣,٤	١١٥٧٢
ذكور (%)					
إناث (%)					

**على صعيد الرتبة،** إنّ توزّع الموظفين حسب نظام الرتب الجديد لم يشمل تطبيقه بعد المصارف كافة. لكن يمكن إعطاء فكرة مقتضبة عن هذا التوزّع كون عدد الموظفين المصرّح عنهم حسب هذا النظام بلغ ٢١٤٤٣ شخصاً في نهاية العام ٢٠١٥، أي حوالي ٨٧٪ من مجموع العاملين في القطاع المصرفي في نهاية العام المذكور. ومن أصل هؤلاء، هناك ٧٨٪ مصنّفون تقنيون مقابل ٢٢٪ مصنّفين كوادِر. مع التذكير بأنّ التقنيّين هم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى مهارات تمّ اكتسابها عبر التعلّم والخبرة والتدريب، وهم من ذوي القدرة على حل المشاكل والإشراف على فريق عمل ومن ذوي المرونة في العلاقات مع الزبائن. أما الكوادِر فهم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى تحمّل مسؤوليات كبيرة ومعرفة واسعة ومهارات قيادية، وتكون لهم القدرة على اتّخاذ القرارات. وقد شكّل العنصر النسائي ٤٨,٧٪ من العاملين في فئة التقنيّين و ٤٣,٣٪ من العاملين في فئة الكوادِر.

**على صعيد المستوى العلمي،** لا يزال عدد الجامعيّين العاملين في القطاع المصرفي اللبناني على تزايد مستمرّ بحيث وصلت نسبة هؤلاء إلى ٧٦٪ من إجمالي العمالة المصرفية في نهاية العام ٢٠١٥ (٧٤,٨٪ في نهاية العام ٢٠١٤). ويفسّر هذا الارتفاع المتواصل إلى حدّ كبير بدخول المتخرّجين من حملة الشهادات الجامعية إلى القطاع المصرفي اللبناني. فقد ازداد عدد العاملين الحائزين على شهادات جامعية بمقدار ٨٨٠ موظفاً في العام ٢٠١٥ توزّعوا بين ٥١٧ أنثى و ٣٦٣ ذكراً. في موازاة ذلك، تتابع حصة كلّ من الذين وصلوا إلى مستوى البكالوريا أو ما يعادلها انخفاضها من ١٥,٢٪ من مجموع العاملين في المصارف في لبنان في نهاية العام ٢٠١٤ إلى ١٤,٤٪ في نهاية العام ٢٠١٥، وأولئك الذين لم يصلوا إلى هذا المستوى من التحصيل العلمي من ١٠,٠٪ إلى ٩,٦٪ في التاريخين على التوالي.

ويظهر توزّع العاملين في القطاع المصرفي حسب الجنس ومستوى التحصيل العلمي أنّ الإناث تجاوزن الذكور في فئة حملة الشهادة الجامعية في نهاية العام ٢٠١٥، في حين أنّ حصة اللواتي حصلن على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها بلغت ٤١,٠٪ وحصة اللواتي هنّ دون مستوى البكالوريا ١٧,٥٪ مقابل حصص أكبر للذكور.

## توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس وحسب المستوى العلمي - نهاية العام ٢٠١٥ (%)

دون البكالوريا	بكالوريا أو ما يعادلها	شهادة جامعية
٨٢,٥	٥٩,٠	٤٨,٢
١٧,٥	٤١,٠	٥١,٨
٢٣٦٥	٣٥٥٩	١٨٧١٤
ذكور (%)		
إناث (%)		
العدد الإجمالي		

أما توزع الموظفين من الجنس الواحد حسب مستوى التحصيل العلمي، فيبين أن حوالي ٨٤٪ من العاملات في القطاع المصرفي حصلن على شهادة جامعية، في حين أن نسبة اللواتي هنّ دون البكالوريا تمثل أقل من ٤٪ من إجمالي الموظفين في المصارف.

#### توزع العاملين والعاملات حسب مستوى التحصيل العلمي - نهاية العام ٢٠١٥ (٪)

المجموع (العدد)	شهادة جامعية	بكالوريا أو ما يعادلها	دون البكالوريا	
١٣٠٦٦	٦٩,٠	١٦,١	١٤,٩	ذكور (٪)
١١٥٧٢	٨٣,٨	١٢,٦	٣,٦	إناث (٪)

#### الرواتب والأجور والتقديمات

في العام ٢٠١٥، بلغ مجموع الرواتب والتعويضات التي خصصتها المصارف لموظفيها ١٧٩٥,٤ مليار ليرة مقابل ١٧٢٠,٦ مليار ليرة في العام ٢٠١٤، أي بزيادة نسبتها ٤,٣٪ مقابل نسبة زيادة أعلى بلغت ٨,٧٪ في العام ٢٠١٤. وتُعزى الزيادة في العام ٢٠١٥، كما في السنوات العادية، إلى الزيادة السنوية وارتفاع عدد الموظفين وما يتبعه من زيادة في الاشتراكات المسدّدة لتغطية الضمان الصحي والتعويضات العائلية وتعويض نهاية الخدمة وتقديمات أخرى منصوص عليها في عقد العمل الجماعي.

وبذلك، يكون متوسط الكلفة السنوية للموظف الواحد قد ارتفع إلى حوالي ٧٢,٨٧ مليون ليرة (٦,١ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً) من ٧٢,١٤ مليون ليرة في العام ٢٠١٤ (٦ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً)، أي بزيادة نسبتها ١٪. ومن البديهي أن هذا المتوسط لا يعكس حقيقة ما يجنيه الموظف من مختلف الفئات، لأنّ ثمة تفاوتاً في الكلفة بين الموظفين حسب معايير عدّة، منها العمر والأقدمية والرتبة والوظيفة والمستوى العلمي والوضع العائلي وسياسة الأجور المطبّقة في المصرف وفئة وحجم المصرف الذي ينتمي إليه الموظف.

**على صعيد توزع الرواتب والتعويضات، شكّلت حصة الرواتب وحدها ٦٢,٥٪ من مجموع الكلفة التي تحمّلتها المصارف إزاء الموظفين في العام ٢٠١٥ (٦١,٣٪ في العام ٢٠١٤)، وبلغت قيمتها الإجمالية ١١٢٢,٣ مليار ليرة مقابل ١٠٥٥,٤ ملياراً في العام ٢٠١٤، أي بزيادة نسبتها ٦,٣٪. وتُعزى هذه الزيادة إلى ارتفاع عدد العاملين (٧٨٨ شخصاً) وإلى الزيادة السنوية التي تمنحها المصارف لموظفيها. وبذلك، يكون متوسط الراتب الأساسي للموظف قد بلغ ٢,٨٥ مليوني ليرة يُدفع ١٦ شهراً كما ينصّ عقد العمل الجماعي مقابل ٢,٧٧ مليوني ليرة في العام ٢٠١٤.**

لقد مثّلت **التعويضات العائلية ٢,١٪** من مجموع كلفة الموظفين في القطاع المصرفي في العام ٢٠١٥ شأنها في العام الذي سبق، وبلغت قيمتها ٣٧,٣ مليار ليرة مقابل ٣٦,١ ملياراً في العام ٢٠١٤، أي بزيادة نسبتها ٣,٣٪. وهذه التعويضات تمثل اشتراكات المصارف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التي هي مرتبطة بأجر العاملين، من جهة أولى، وفائض المبالغ التي تدفعها المصارف إلى الموظفين زيادة على معدل اشتراك الضمان، من جهة ثانية. فبحسب عقد العمل الجماعي، تدفع المصارف التعويض المعتمد من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (٣٣ ألف ليرة للولد و٦٠ ألف ليرة للزوجة) مضافاً إليه ٥٠٪ من

تعويض الولد و٧٥٪ من تعويض الزوجة. وفيما ازدادت الإضافات بنسبة ١,٣٪ في العام ٢٠١٥ قياساً على العام ٢٠١٤، ازدادت الاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٤,٣٪، في موازاة تزايد عدد الموظفين المتأهلين وعدد الأولاد المستفيدين الذين هم على عاتقهم.

شكّلت تعويضات المرض والأمومة، أو ما يُعرف بالضمان الصحي ٤,٨٪ من كلفة الموظفين الإجمالية شأنها تقريباً في العام ٢٠١٤، وارتفعت قيمة هذه التعويضات إلى ٨٦,٧ مليار ليرة مقابل ٨٣,٥ مليار ليرة في العام ٢٠١٤، أي بما نسبته ٣,٨٪. وتشمل هذه التعويضات اشتراكات المصارف للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تبلغ مساهمتها حالياً ٧٪ من أجر العاملين (مقابل ٢٪ يتحمّلها الموظف) والإضافات، وهي ما تسدده المصارف للموظفين زيادةً عما يحصلون عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وقد ازدادت الاشتراكات بنسبة ٣,١٪ في العام ٢٠١٥ قياساً على العام ٢٠١٤، كما ازدادت الإضافات بنسبة ٤,٩٪. ويعود ذلك إلى ازدياد عدد العاملين وكذلك عدد الأولاد الذين هم على عاتقهم، علاوةً على زيادة بعض فترات التقديرات الصحية التي تمنحها المصارف للموظفين استناداً إلى عقد العمل الجماعي الأخير، وارتفاع كلفة الاستشفاء وربما ازدياد حالات المرض.

**تعويضات نهاية الخدمة:** استقرت حصة هذه التعويضات على حوالي ١٣,٠٪ من مجموع كلفة الموظفين في نهاية العام ٢٠١٥ وبلغت قيمتها ٢٣٢,٦ مليار ليرة مقابل ٢٢٥,٨ مليار ليرة في نهاية العام ٢٠١٤، أي أنها ارتفعت بنسبة ٣٪. وتنتج ذلك من زيادة الاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع ارتفاع عدد الموظفين مقابل استقرار المؤنات. يجدر التذكير بأن مساهمة المصارف في هذا الفرع هي ٨,٥٪ من كامل الأجر الخاضعة للضريبة.

**التعويضات الأخرى:** شكّلت هذه التعويضات حوالي ١٧,٦٪ من مجموع كلفة موظفي المصارف في العام ٢٠١٥ (١٨,٦٪ في العام ٢٠١٤) وبلغت قيمتها ٣١٦,٥ مليار ليرة مقابل ٣١٩,٩ مليار في العام الذي سبق، أي بانخفاض نسبته ١,١٪. ويعزى هذا الانخفاض إلى حدّ كبير إلى انخفاض تعويض النقل نتيجة انخفاض سعر صفيحة البنزين. وتشمل هذه التعويضات إلى المكافآت، المنح المدرسية (حوالي ٢١,٩٪ من مجموع هذه التعويضات في العام ٢٠١٥) وتعويض النقل (١٧,٦٪) بالإضافة إلى تعويض الصندوق ومنح الزواج والولادة وغيرها من التعويضات وبدلات التمثيل والملابس.

وفي تفصيل المنح المدرسية، فقد ارتفعت قيمتها الإجمالية من ٦٥,٧ مليار ليرة في العام ٢٠١٤ إلى ٦٩,٤ ملياراً في العام ٢٠١٥، أي بما نسبته ٥,٦٪. ففي العام ٢٠١٥، بلغت المنح المدرسية لأولاد الموظفين في المدارس الخاصة، وعددهم ١٣٤٧٤ تلميذاً، ٥٠٦٠٨ ملايين ليرة، أي بمتوسط قدره حوالي ٣ ملايين و٧٥٦ ألف ليرة للتلميذ الواحد (علماً أن قيمة المنحة بحسب آخر عقد عمل جماعي محدّدة بثلاثة ملايين و٥٠٠ ألف ليرة). وبلغت المبالغ التي تقاضها الموظفون عن أولادهم المسجلين في الجامعات الخاصة، وعددهم ٢٩٧٢ تلميذاً، ١٧٥٠٤ ملايين ليرة، أي أن متوسط قيمة المنحة ناهز ٥ ملايين و٨٩٠ ألف ليرة لبنانية (فيما هو ٥ ملايين و٥٠٠ ألف ليرة حسب عقد العمل الجماعي). ويمكن الاستنتاج بأن عدداً من المصارف يمنح موظفيه عن أولادهم منحة مدرسية وجامعية تفوق ما هو منصوص عليه في عقد العمل الجماعي.

أمّا أولاد موظفي المصارف المسجلون في المدارس الرسمية والمجانية والمختصة بالمعوقين، والذين بلغ عددهم ١٩٣ تلميذاً في العام ٢٠١٥، فاستفادوا من منحة إجمالية ناهزت ٣٠٩ ملايين ليرة، ما يعني أن

متوسط المنحة يقارب ما ينصّ عليه عقد العمل الجماعي، وهو مليون و ٥٠٠ ألف ليرة للتلميذ الواحد. واستفاد أهالي الطلاب الملتحقين بالجامعة اللبنانية، وعددهم ٣٦٨ تلميذاً، من مبلغ قدره مليار و ١٠ ملايين ليرة، علماً أن المنحة التي ينصّ عليها عقد العمل الجماعي تبلغ ٣ ملايين ليرة لبنانية للطلاب الواحد.

وانخفضت كلفة تعويض النقل من حوالي ٦٤,٩ مليار ليرة في العام ٢٠١٤ إلى حوالي ٥٥,٦ مليار ليرة في العام ٢٠١٥، أي بما نسبته ١٤,٣٪. ويعود ذلك إلى انخفاض سعر البنزين على الرغم من ازدياد عدد الموظفين، كون متوسط سعر صفيحة البنزين الذي تعمّمه جمعية المصارف شهرياً على المصارف الأعضاء انخفض من ٣٣٠٨٣ ليرة في العام ٢٠١٤ إلى ٢٤٥٠٠ ليرة في العام ٢٠١٥، مع انخفاض أسعار النفط العالمية.

لا بدّ من التذكير بأن عقد العمل الجماعي الموقع بين جمعية المصارف ونقابة موظفي المصارف يحدّد العلاقة بين إدارات المصارف الأعضاء في جمعية المصارف، من جهة، وموظفي المصارف في لبنان، من جهة أخرى. ويتناول كل القضايا المتعلقة بالمخصّصات والتعويضات والزيادات والإجازات والعناية الطبية وسلّم الرواتب وأموراً أخرى مختلفة، ويفرض العقد اعتماد التوصيف الوظيفي. كما تمّ بموجبه إنشاء نظام الاستشفاء بعد التقاعد، من خلال شركة تأمين خاصة أو صندوق تعاضد الموظفين، وذلك تأكيداً على عمق التزام المصارف والجمعية بتوفير سبل العيش الكريم واللائق للعاملين في هذا القطاع مدى الحياة. وفي إطار المباحثات الجارية بين اتحاد نقابة موظفي المصارف واللجنة الاجتماعية في جمعية المصارف بشأن هذا النظام، وافق الاتحاد على إدخال بعض التعديلات على نظام الصندوق الأساسي لناحية تعزيز مبادئ الشفافية والإدارة الرشيدة Corporate Governance والتأكد من تنفيذها بواسطة مدققي حسابات تعيّنهم الجمعية فيما تركزت للمصارف حرية الاشتراك في الصندوق بالتزامن مع الإصلاحات المطلوبة.

### الإنتاجية

تسعى المصارف العاملة في لبنان إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها من خلال محاور عدّة تنعكس في الاستثمار المتزايد في التجهيزات وأنظمة العمل والإجراءات الداخلية وكذلك في الاستثمار في الموارد البشرية.

على صعيد الأصول الثابتة، تقوم المصارف برصد مبالغ هامة في مجال تقنيات المعلوماتية والاتصالات من برامج وأجهزة ومعدّات وخدمات الكترونية حديثة لتلبية حاجات الزبائن إلى خدمة حديثة وسريعة وآمنة، من جهة، ولتفعيل العمل الداخلي وخفض الكلفة ورفع الإنتاجية داخل المصرف، من جهة أخرى.

أما في ما يخصّ الموارد البشرية، فيرتكز تطويرها على تدريب الموظفين داخلياً (In House Training)، كما أن إدارات المصارف، وبخاصة الكبيرة منها، تُخضع موظفيها وكوادرها الجدد لتدريب مكثّف يتناول في مضمونه معظم نواحي العمل المصرفي بمستوياته الثلاثة، التقنيات والعمليات والإدارة المصرفية. وتوسّع المصارف هذا التدريب الداخلي في مقرّاتها الرئيسية في لبنان إلى موظفيها الجدد في دول إنتشارها، لا سيّما في سورية والأردن ومصر وتركيا والعراق وغيرها.

كما يشارك موظفو المصارف في الدورات التدريبية التي تنظّمها مديريةية التدريب التي تتابع نشاطاتها منذ العام ١٩٩١ في إطار الأمانة العامة لجمعية المصارف باستمرار وانتظام، وتتمحور الدورات في مضامينها

حول تشريعات العمل والتشريع الضريبي وتطبيق تعاميم مصرف لبنان ولجنة الرقابة على المصارف. وتشمل كذلك الجوانب القانونية للعمليات والإقراض المصرفي وملفاته، كما تغطي بشكل خاص ومكثف مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، بالإضافة إلى مواضيع المخاطر المصرفية وتمويل التجارة الخارجية.

من جهة أخرى، يتابع عدد من موظفي المصارف دروساً مصرفية في المعهد العالي للدراسات المصرفية، الذي أنشئ بموجب المرسوم رقم ٩٧٤٩ تاريخ ٢٤/١/٢٠١٣ الصادر في الجريدة الرسمية رقم ٤، والذي بدأ نشاطه بالتعاون بين جامعة القديس يوسف وجمعية مصارف لبنان في العام ٢٠١٣-٢٠١٤، بحيث بات له الحق في منح إجازات جامعية ودراسات عليا للمنتسبين إليه كما باتت الجمعية والجامعة تتقاسمان ملكيته مناصفةً.

وفي إطار مواكبة معايير الصناعة المصرفية العالمية في ما يتعلق بالموارد البشرية، تلتزم المصارف دائماً بمضمون تعميم مصرف لبنان الأساسي رقم ١٠٣ تاريخ ٩ آذار ٢٠٠٦، والذي يحدد الأطر والمؤهلات العلمية والتقنية والأدبية الواجب توافرها لدى الأشخاص المولجين بممارسة بعض المهام في القطاعين المصرفي والمالي، على أن تقوم المصارف بما يلزم بغية حصول أي شخص خاضع لمنطوق هذا القرار على المؤهلات والشروط المطلوبة لمزاولة المهام المنظمة وضمن المهل المحددة في الجدول المرفق. كما أن تسارع التطورات العالمية للصناعة المصرفية يفرض على المصارف إخضاع موظفيها لدورات متخصصة في مجالات عدة، منها التحقق والامتثال ومكافحة تبييض الأموال وعمليات الإرهاب (compliance) والقانون الأميركي للامتثال الضريبي (FATCA).

وما يعزّز مقولة الإنتاجية العالية في القطاع المصرفي اللبناني مساهمته بحوالي ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي\* في العام ٢٠١٥، مع أنه لا يضم إلا نسبة متدنية من اليد العاملة اللبنانية الإجمالية. كما أن ثمة ارتفاعاً لمؤشر كل من إجمالي الموجودات وودائع الزبائن وإجمالي الرأسمال إلى مجموع عدد العاملين في القطاع المصرفي اللبناني، وارتفاعاً كبيراً لمؤشر الأرباح الصافية إلى عدد العاملين.

\* (أرباح القطاع + الكتلة الأجرية) / الناتج المحلي الإجمالي =  $\frac{76518}{1795+2839} = 7.1\%$ .

#### بعض المؤشرات على إنتاجية العاملين في المصارف اللبنانية

نهاية ٢٠١٥	نهاية ٢٠١٤	نهاية ٢٠١٣	نهاية ٢٠١٢	
٧,٧٤	٧,٥٤	٧,٣٠	٦,٨٩	إجمالي الموجودات/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٦,٢٤	٦,١٤	٥,٩٧	٥,٦٢	ودائع الزبائن/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٠,٧٣	٠,٧١	٠,٦٦	٠,٦٠	إجمالي الرأسمال/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٧٦,٤٣	٧١,٠٣	٧٠,٨٩	٦٩,٦٢	الأرباح الصافية/عدد العاملين (ألف د.أ.)

المصدر: مصرف لبنان - الأمانة العامة لجمعية مصارف لبنان.

## ثانياً: نشاطات مديرية التدريب في العام ٢٠١٥

# 01

### لمحة عامة

تستمرّ مديرية التدريب منذ إنشائها في إطار الأمانة العامة لجمعية المصارف، قبل أربع وعشرين سنة، في تنظيم التدريب المهني لموظفي أعضاء الجمعية من مصارف ومكاتب تمثيل، بغية تعزيز معارفهم وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية، وكذلك في إطلاعهم على آخر مستجدّات العمل المصرفي من أجل النهوض بالقطاع إلى أرفع المستويات. وكما درجت عليه العادة في الأعوام السابقة، التزمت الجمعية خلال العام الماضي تنفيذ برنامج التدريب السنوي المقرّر والموافق عليه من قبل مجلس إدارتها، والذي يتمّ نشره وتوزيعه في مطلع كل عام على الموقع الإلكتروني لجمعية المصارف: «[www.abl.org.lb](http://www.abl.org.lb)» في باب «Training Department»، كما يتمّ تيويمه كلما دعت الحاجة. علماً أن باستطاعة إدارات المصارف التواصل مع مديرية التدريب عبر هذا الموقع لتسجيل طلبات المشاركة في النشاطات التدريبية وتدوين ملاحظاتها بهذا الشأن. وفي المناسبة، يهّمنا أن نوّكد على الدور المتزايد الذي أصبح يلعبه التدريب في المصارف، منذ سنوات عدة، والمتعلق بجميع نواحي العمل المصرفي والإداري والتطور الشخصي. ومن الواضح أن المصارف تنظر إلى التدريب من ضمن تطلعاتها إلى مسؤوليتها الاجتماعية تجاه موظفيها، لما له من تأثير على زبائنها بشكل مباشر أو غير مباشر.

خلال العام ٢٠١٥، بلغ عدد المشاركين في النشاطات التدريبية لجمعية مصارف لبنان ما يقارب ٢٦٢٦ شخصاً. وجرى التركيز في الموضوعات الستة والثلاثين التي تمّ تناولها هذه السنة، سواء من خلال الدورات التدريبية في جميع أشكالها أم من خلال المحاضرات والندوات، على استكمال بعض البرامج التي بوشر تنفيذها في الأعوام السابقة، كإدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، الضرائب اللبنانية و تعزيز القدرات الشخصية. كذلك تمّ تطوير عدد من البرامج المعتمدة منذ سنوات عدة في إطار برامج التدريب في جمعية المصارف، كالنواحي القانونية للعمليات المصرفية، مكافحة تبييض الأموال، عقد التسليف، ضماناته وتنفيذه، وتعزيز مهارات الإدارة الحديثة لدى المدراء والمشرفين والمساعدين الإداريين وغيرها. كما تمّ التّطرق إلى مواضيع حديثة، مثل: صياغة العقود المصرفية ومضمونها، المعيار الدولي رقم ٩ في التقارير المالية وتحديات تطبيقه و خدمات الصيرفة الالكترونية الحديثة وغيرها. وفي السّياق ذاته، نظمت مديرية التدريب دورتين متشعّبتين حول: النظام الضرائبي اللبناني وإدارة المخاطر، احتوت كل منهما على أربعة أو خمسة مواضيع مختلفة. كما شاركت المديرية في الإعداد لعدد من المؤتمرات المحلية والدولية، وكان أهمها المؤتمر الوطني حول تعزيز القدرات المالية وتعاونت الجمعية مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المالية، ووزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة المالية والشبكة الدولية لتعزيز الثقافة المالية (INFE) المنضوية ضمن فعاليات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). كما شاركت المديرية في العام ٢٠١٥ إلى جانب رئيس الجمعية في ورشة عمل اتحاد المصارف الفرنكوفونية حول التثقيف المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي عُقدت في بروكسل - بلجيكا.

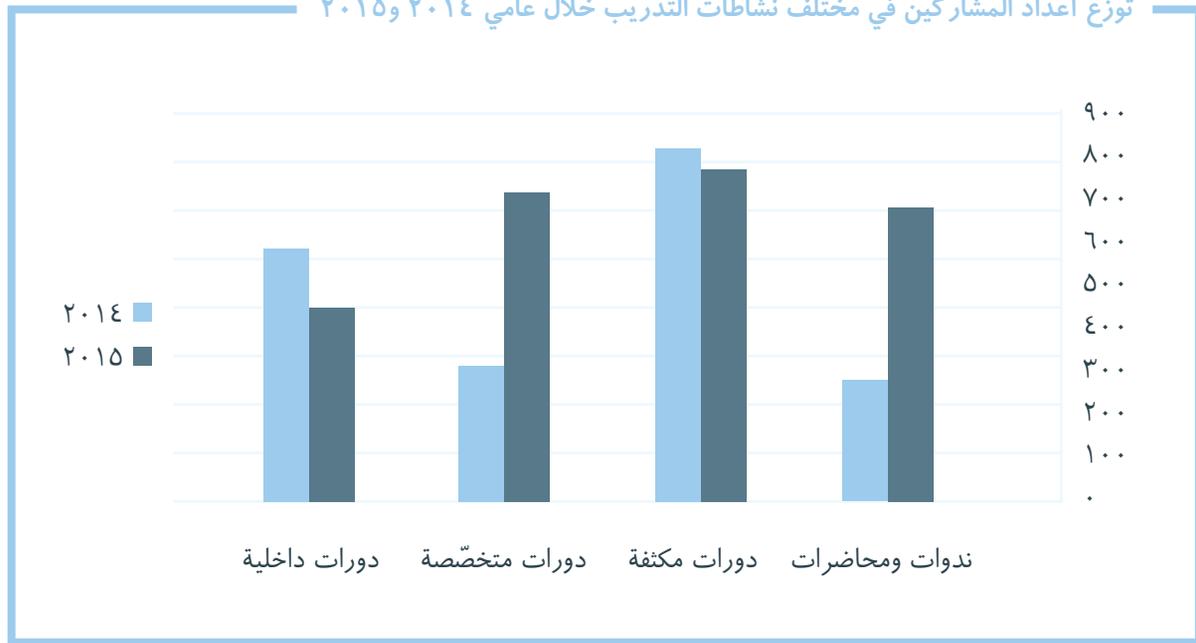
ويؤكّد تعاون المديرية في تنظيم برامجها مع المنظمات الدولية والمؤسسات العامة والخاصة ومراكز التدريب المحلية والخارجية حرص الجمعية على خدمة القطاع بمنأى عن أيّ طابع تجاري.

## 02

## توزع نشاطات مديرية التدريب

نلاحظ لدى مقارنة توزع المشاركين وفق نوع التدريب بين العامين ٢٠١٤ و٢٠١٥، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، تقارباً بين أعداد المشاركين في الدورات المكثفة، وتفاوتاً كبيراً في أعداد المشاركين في باقي نشاطات التدريب. فقد ازدادت أعداد المشاركين في الندوات والمحاضرات وفي الدورات المتخصصة بنسب كبيرة مقارنةً مع أعداد المشاركين في العام ٢٠١٤، ووصلت هذه النسب إلى الضعفين، فيما تناقص عدد المشاركين في الدورات الداخلية بما يقارب ثلث أعداد المشاركين في العام ٢٠١٤.

توزع أعداد المشاركين في مختلف نشاطات التدريب خلال عامي ٢٠١٤ و٢٠١٥



وفي ما يلي أهم التفاصيل حول مضامين مختلف هذه الأنواع من النشاطات التدريبية لعام ٢٠١٥:

**المؤتمرات والندوات والمحاضرات:** درجت العادة في الأنشطة التدريبية على أن تراوح مدة كل من الندوات والمحاضرات بين ثلاث أو أربع ساعات، وأن يتم فيها تناول مواضيع حديثة أو طارئة على الصناعة المصرفية، وأن تقام بالتعاون مع جهات محلية أو دولية. وقد ثابرت المديرية على هذا النحو خلال العام ٢٠١٥ فيما يخص التعاون مع الجهات الأخرى، لكنّها أدرجت ضمن هذه الفئة المؤتمر الوطني حول تعزيز القدرات المالية الذي دام يوماً ونصف يوم.

وعليه، يكون قد شارك في الندوات والمحاضرات ٧٠٠ شخص، في العام ٢٠١٥، من بينهم ٣٧٨ شخصاً في ندوات ومحاضرات متصلة بمكافحة تبييض الأموال و/أو تمويل الإرهاب، علماً أن هذا الموضوع احتل حيزاً كبيراً، كما سنلاحظ لاحقاً، في مختلف فئات التدريب لهذا العام.

موضوع الندوة	عدد المشاركين	المصارف/المؤسسات المشاركة
دليل إجراءات العقوبات*١	٧٠	٤٤
مستقبل الصيرفة السويسرية*٢	٦٨	٤٥
مكافحة تبييض الأموال (٤ دورات)*٣	١٧٤	٢٧
مكافحة تبييض الأموال*٤	٤٠	١
الدليل المتعلق بأصول إجراء العمليات المصرفية والمالية وتنظيم العلاقات مع العملاء*٥	٥٦	٣٢
العبة الجديدة لتوضيب الأوراق النقدية*٦	٥٨	٣٩
آخر المستجدات في قانون مكافحة تبييض الأموال ودليل السياسات والإجراءات المتعلقة بمكافحة الفساد والرشوة والعقوبات الأميركية*٧	٦٤	٣٨
المؤتمر الوطني حول تعزيز القدرات المالية*٨	١٤٠	٦٨
مكافحة تبييض الأموال*٩	٣٠	١
<b>المجموع العام</b>	<b>٧٠٠</b>	<b>٦٨</b>

٦\* بالتعاون مع مصرف لبنان  
٧\* بالتعاون مع مؤسسة ديلويت في لبنان  
٨\* بالتعاون مع المعهد المالي التابع لوزارة المالية  
٩\* بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة

١\* بالتعاون مع مؤسسة ديلويت في لبنان  
٢\* بالتعاون مع مجلس الأعمال السويسري اللبناني والسفارة السويسرية في لبنان  
٣\* بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة  
٤\* بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة  
٥\* بالتعاون مع مؤسسة ديلويت في لبنان

**الدورات التدريبية المكثفة وورش العمل:** تهدف بمعظمها إلى تعزيز قدرات المشاركين في مجالات العمل المصرفي من خلال محاضرات وأعمال تطبيقية. وراوحت مدة الدورة بين يوم واحد ويومين. ركزت المديرية خلال العام ٢٠١٥ على هذا النوع من التدريب بحيث بلغ عدد المشاركين في هذه الدورات ٧٩٣ موظفاً، حضر مجملهم ٧٨٩٨ ساعة تدريب أي ما يوازي ٩,٩٦ ساعات للمتدرب الواحد. وبالمقارنة مع أعداد المتدربين وعدد ساعات التدريب في العام ٢٠١٤، يتبين أن عدد المشاركين قريب جداً مما بلغه في السنة السابقة (٨١٨ مشاركاً)، وكذلك الأمر بالنسبة إلى عدد الساعات (٧٧٠٩ ساعة تدريب) وإن كان قد ازداد وسطياً بنسبة أكبر.

ومن الملاحظ مثابة المصارف على المشاركة في ورش العمل حول «التحقق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال»، بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة، والتي شملت ١٧٩ مشاركاً في ٩ مجموعات، وعلى موضوع التدقيق الذي تركز هذا العام على عمليات الغش والاحتيال وأقيم بالتعاون مع جمعية المصارف اليونانية واستقطب ما يقارب ٨٠ مشاركاً، وعلى المستجدات في معايير التقارير المالية، وكان موضوع ورشة هذا العام مختصراً على المعيار ٩ (IFRS 9) وشارك فيها ٩٠ موظفاً. وعلى قانون الضريبة الأميركي على الحسابات المصرفية خارج الولايات المتحدة الأميركية (FATCA) الذي أقيم بالتعاون مع مؤسستي تدقيق

عالميتين، وعلى خدمات الصيرفة الإلكترونية الحديثة (٨٨ مشاركاً) التي تطرقت إلى التوجّهات الحديثة ومخاطرها ومحاذيرها، لا سيّما الصيرفة السحابية (cloud computing) خصوصاً في ظلّ القوانين والأنظمة السارية المفعول في لبنان. وعليه، تكون المديرية قد قامت بتنظيم ست وعشرين دورة حول أربعة عشر موضوعاً مختلفاً في إطار الدورات المكثفة لهذا العام. وتجدر الإشارة إلى أن المديرية تعاونت مع خبراء محليين وأجانب من أجل تنفيذ هذه الدورات. فهي استعانت بخبير دولي في التدقيق الداخلي يعمل مع معهد التدريب التابع لجمعية المصارف اليونانية من أجل دورة التدقيق في عمليات الغش والاحتيال ودورة التدقيق الداخلي المرتكز على المخاطر، وبخبير مالي يعمل مع معهد التدريب للوكسمبورغي في دورة الخدمات المصرفية الخاصة (Private banking). كما تعاونت المديرية مع مؤسسة فرنسية (AFGES) متخصصة في مجالات المخاطر والمحاسبة والتدقيق في المصارف، في التدريب حول موضوع تكلفة ومردود الخدمات والمنتجات المصرفية.

ويعرض جدول ملحق بهذا التقرير جميع التفاصيل حول المشاركة في المواضيع التي تمّ تناولها في إطار هذا النوع من الدورات وعدد ساعات التدريب في كل منها، وكذلك توزّع المشاركين حسب الجنس وعدد سنوات الخدمة والرتبة.

**الدورات المتخصصة:** تهدف إلى تدريب جميع فئات العاملين في المصرف في مختلف مجالات العمل المصرفي. وتُعطى على شكل دروس وتطبيقات عملية خلال فترة بعد الظهر ليومين أو ثلاثة في الأسبوع، ويدوم بعضها مدة شهر أو شهرين.

شارك في هذه الدورات ٧٢٨ موظفاً، بينهم ٦٦ شخصاً شاركوا في برنامج «تعلم وإتقان اللغة الإنكليزية» الذي يُعاد ثلاث مرات في السنة ولمستويات عدة من المعرفة. ومن الملاحظ أن موضوعين آخرين جرى تناولهما في إطار الدورات المتخصصة و تم تكرارهما مرتين، وهما: أولاً النظام الضريبي في لبنان وتضمّن مواضيع عدة منها: الطابع المالي، ضريبة الدخل لا سيّما الضريبة على الأرباح والفوائد والضريبة على الأجور والمنافع الأخرى والتوجهات في النظام الضريبي اللبناني؛ وثانياً المخاطر المصرفية التي شملت مخاطر التسليف، السوق، التشغيل، رأس المال والسيولة إلى جانب مقدمة عامة حول الانتقال من بازل ١ إلى بازل ٣. وعليه، أصبح العدد الإجمالي للمجموعات التي تمّ تدريبها في هذا الإطار خمساً وعشرين مجموعة تدور كلها حول ثلاثة عشر محوراً. وجميع التفاصيل المتعلقة بعدد الدورات والمشاركين فيها مبينة في الجدول الملحق.

**الدورات الداخلية:** تهدف إلى مساعدة مديريات التدريب لدى المصارف على وضع وتنظيم برامج تدريبية خاصة بموظفيها، وتنفيذ هذه البرامج حسب احتياجات هذه المصارف ومتطلباتها.

فقد تناقص عدد المشاركين في هذه الفئة (٤٠٥) مقارنة بالعام السابق (٦٢٧)، وجرى تنفيذ اثنين وعشرين نشاطاً في هذا الإطار، ثلاثة منها حول تدريب المدربين لا تظهر في الجدول الملحق، حيث أشرفت المديرية على وضع البرنامج والتحضير له واختيار المدرب وحسن التنفيذ فقط. وقد تمّ تكرار ورشة العمل حول التحقق من عمليات مشبوهة لتبييض الأموال ست عشرة مرة. شارك في مجمل أعمال هذه الورشة ٣٣٥ موظفاً. كما جرى في إطار الدورات الداخلية تناول موضوع الجوانب القانونية للعمليات المصرفية لصالح ٧٠ موظفاً في دورات خاصة لثلاثة مصارف مختلفة.

## 03

### عدد ساعات التدريب

يتضح من الإحصاءات المدونة حول المشاركين في الدورات المكثفة والمتخصصة والداخلية خلال العام ٢٠١٥، وكما هو مبين في الجدول الملحق، أن عدد هؤلاء بلغ ١٩٢٦ شخصاً، تدرّبوا لمدة ١٩١٦٧ ساعة أي ما يقارب عشر ساعات للمتدرب الواحد. وقد انخفض هذا العدد مقارنةً بالأعوام السابقة نظراً لتدني أعداد المشاركين في دورة تعلم وإتقان اللغة الإنكليزية التي تدوم ٥٠ أو ٦٠ ساعة في كل من المستويات التي تشملها.

ومن الملاحظ أن متوسط عدد ساعات التدريب في الدورات المكثفة متقارب مع المتوسط العام السنوي لعدد ساعات التدريب، ويبلغ عشر ساعات للمتدرب الواحد. أما في الدورات المتخصصة، فيصل متوسط عدد ساعات التدريب إلى ١١,٦٢ ساعة فيما يبلغ هذا العدد المتوسط حوالي سبع ساعات في الدورات الداخلية إذ تغطي عليها ورشات التحقق في عمليات تبييض الأموال، والتي تدوم أربع ساعات.

## 04

### خصائص المتدربين

باستثناء المشاركين في المحاضرات والندوات (٧٠٠)، تجمع المديرية معلومات إحصائية حول خصائص جميع المشاركين المتعلقة بالجنس والرتبة وسنوات الخبرة.

#### النسب المئوية للمشاركة في الدورات المكثفة والداخلية والمتخصصة حسب سنوات الخدمة والجنس

دورات مكثفة	دورات متخصصة	دورات داخلية	
٥١%	٥١%	٥٧,٥%	إناث
٤٩%	٤٩%	٤٢,٥%	ذكور
٢٣,٥%	٣٨%	٢٠%	أقل من ٥ سنوات
٢٩,١%	٣٠%	١٥,٦%	٥-١٠ سنوات
٤٧,٤%	٣٢%	٦٤,٤%	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	المجموع

ومن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه تقارب نسبي كل من الإناث (٥١٪) والذكور (٤٩٪) في الدورات المكثفة والمتخصصة. أما في الدورات الداخلية، فتزداد نسبة الإناث لتصبح ٥٧,٥٪. وإذا قارنا هذه النسب مع الرتبة الوظيفية التي يتمتع بها المشاركون، يمكننا أن نؤكد مرة جديدة أن الإناث أصبحن يشغلن مختلف الوظائف في المصرف، لا سيما على مستوى التقنيين والكوادر الوسطى.

ويهمنا في هذا السياق أن نلفت الانتباه إلى إقبال الموظفين ممن لديهم خبرة تفوق العشر سنوات على التدريب، وإن بشكل متفاوت وفقاً للموضوع ولأهميته بالنسبة إلى المصرف. فإننا نجد أن المواضيع الحديثة أو ذات المخاطر المرتفعة يحضرها من لديهم خبرة مصرفية عالية مقارنة مع باقي المواضيع. مثال عن ذلك: ورشة التحقق من عمليات مشبوهة لتبييض الأموال، التدقيق في عمليات الغش والاحتيال، معيار التقارير المالية رقم ٩ وقانون الضريبة الأميري للحسابات المصرفية.

## 05

### تقييم التدريب

كالعادة، تتابع الأمانة العامة نشاطات التدريب وتطلع على ملاحظات المشاركين في نشاطات التدريب دورياً، وعبر التواصل مع الإدارات العامة للوقوف منها على الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه النشاطات. ولقد ثبت لنا خلال العام ٢٠١٥ استحسان عدد كبير من المشاركين للمواضيع التي يتم اختيارها ورضاهم عن أداء المدربين، نظراً لمطالبة هذه المصارف بتكرارها في سنوات متلاحقة وحتى بإجرائها في دورات داخلية خاصة بموظفيها وتحت إشراف مديرية التدريب في الجمعية. وفي المناسبة، لا بد من التأكيد على أهمية التعاون المستمر بين إدارات المصارف والأمانة العامة لجمعية المصارف في اختيار مواضيع التدريب والمدربين وفي باقي المواضيع المندرجة في إطار إدارة الموارد البشرية وتطوير العمل فيها وتفعيل دورها لما لذلك من تأثير على إنتاجية المصارف ونموها.

## 06

### استحداث مديرية تطوير الموارد البشرية

في سياق مسارها الآيل إلى تقديم أفضل الخدمات للقطاع المصرفي اللبناني ولموارده البشرية، استحدثت جمعية المصارف ضمن هيكلتها مديرية تطوير الموارد البشرية العاملة في القطاع.

وسوف تسعى المديرية المذكورة إلى إقامة رابط دائم بين مديريات الموارد البشرية في المصارف وأحدث الاتجاهات المعتمدة في العالم المصرفي والتشريعات الوظيفية. أما الغاية المتوخاة، فهي دعم ومساعدة المصارف على تطبيق أفضل الممارسات الهادفة والمجدية في عالم الموارد البشرية، مع توفير البيانات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة إلى جميع المعنيين، وضمان تطابقها مع قرارات وأهداف الموارد البشرية، لا سيما تلك المنصوص عليها في عقد العمل الجماعي الخاص بالمصارف.

بناءً عليه، سوف تتوزع مهام المديرية المستحدثة على المجالات الثلاثة التالية:

#### • التطوير التنظيمي

من خلال مساعدة المصارف على تصميم كيفية إدارة المواهب، والتخطيط لعملية تهيئة البدلاء وتأمين الاستمرارية في الخبرات الوظيفية، وإقرار سلة المداخل الإجمالية والحوافز، ووضع أنظمة التصنيف الوظيفي وبرامج تقييم الأداء، وذلك وفقاً لأفضل الممارسات.

#### • المسؤولية المجتمعية للشركات

من خلال مساعدة المصارف على اعتماد سياسات أكثر استدامة وأكثر التزاماً بمقتضيات المسؤولية المجتمعية، في مقارنة مجالات حديثة مثل تأمين راحة العاملين، واستخدام الطاقة، والحد من الهدر والانبعاثات السامة، ودور القطاع المصرفي في مساندة أنشطة المجتمع المدني، الخ ...

#### • التدريب

مواصلة تنظيم نشاطات تدريبية (محاضرات، ورش عمل، دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة، دورات تدريبية داخلية...) لجميع العاملين في القطاع المصرفي في مختلف المناطق اللبنانية، وذلك وفق برنامج سنوي متفق عليه مع لجنة الموارد البشرية في الأمانة العامة وموافق عليه من مجلس إدارة الجمعية. وتبقى الغاية من هذه النشاطات مواكبة أحدث الممارسات والتشريعات والأنظمة في المهنة المصرفية، ورفع مستوى الثقافة المهنية والإحترافية لدى العاملين في القطاع المصرفي اللبناني الذي تشكل كفاية موارد البشرية إحدى مزاياه التفاضلية المعززة لقدراته التنافسية.

توزيع المشاركين في الدورات التدريبية المكثفة، المتخصصة والداخلية

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة / المؤسسات المالية	توزيع المشاركين حسب الرتبة			توزيع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزيع المشاركين حسب الجنس		عدد المشاركين	عدد الدورات	دورات تدريبية مكثفة
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أقل من ٥ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	أنثى	ذكر			
١١٠٦	١٤	٣٠	١٠	٩	٦٠	٤٦	١٩	١٤	٣٢	٤٧	٧٩	٢	التدقيق في عمليات الغش والاحتيال: التحري والوقاية
٢٢٤	١٤	٨	١	١	١٤	٦	٥	٥	٨	٨	١٦	١	مهارات التقديم والخطابة
٥١٨	١٤	١٧	٩	٥	٢٣	١٥	١٠	١٢	٢٥	١٢	٣٧	١	العقود المصرفية: صياغة ومضمون
١٩٨	١١	١٢	١	٠	١٧	٥	٩	٤	١٢	٦	١٨	١	التحصيل المستندي
٦٦٥	٧	٤٦	١٨	٨	٦٩	٤٦	٢٩	٢٠	٥٥	٤٠	٩٥	٢	قانون الضريبة الأميركي على الحسابات المصرفية الخارجية: التحديات الحالية في التطبيق
٤٤٨	١٤	١٥	٥	٣	٢٤	١٤	١٠	٨	١٥	١٧	٣٢	١	الخدمات المصرفية الخاصة
٧١٣	٢٣	١٢	٠	٢	٢٩	٤	١٧	١٠	١٨	١٣	٣١	١	دراسة الجدوى الإقتصادية
٥٨٨	١٤	٢٨	٥	٣	٣٤	١٩	١٣	١٠	٨	٣٤	٤٢	١	التدقيق على أنظمة المعلوماتية
٦١٦	١٤	١٧	٣	٦	٣٥	١٤	١٦	١٤	٢١	٢٣	٤٤	٢	تكلفة ومردود الخدمات والمنتجات المصرفية
٧١٦	٤	٤٠	٤	٢٢	١٥٣	٩٥	٤٠	٤٤	١١٩	٦٠	١٧٩	٩	التحقق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال
٣٥٠	١٤	١٣	٣	٢	٢٠	٨	١١	٦	١١	١٤	٢٥	١	التدقيق الداخلي المرتكز على تقييم المخاطر
٣٣٦	٢١	٥	١	٠	١٥	٧	٦	٣	٨	٨	١٦	١	التفاوض: خلق اتفاقات رابحة للطرفين
١٠٥٦	١٢	٢٥	٩	١٤	٦٥	٤٠	٢٦	٢٢	٣١	٥٧	٨٨	٢	خدمات الصيرفة الإلكترونية الحديثة: التوجهات، الأمان والأنظمة
٣٦٤	٤	٤١	٢٨	١١	٥٢	٥٧	٢٠	١٤	٤٢	٤٩	٩١	١	المعيار الدولي رقم ٩ في التقارير المالية وتحديات تطبيقه
٧٨٩٨	١٨٠	٤٦	٩٧	٨٦	٦١٠	٣٧٦	٢٣١	١٨٦	٤٠٥	٣٨٨	٧٩٣	٢٦	المجموع

## التقرير السنوي ٢٠١٥

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة / المؤسسات المالية	توزيع المشاركين حسب الرتبة			توزيع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزيع المشاركين حسب الجنس		عدد المشاركين	عدد الدورات	دورات تدريبية متخصصة
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أكثر من ١٠ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	أنثى	ذكر			
٦٩٣	٢١	٩	٣	٠	٣٠	١٤	١٠	٩	١٧	١٦	٣٣	١	النواحي القانونية للعمليات المصرفية
٢٧٩	٣	٣٤	١٠	١٠	٧٣	٣٦	٢٤	٣٣	٥٣	٤٠	٩٣	١	مقدمة شاملة وخاتمة حول التوجهات المستقبلية للنظام المصرفي
٣١٨	٦	٢٨	٨	٧	٣٨	٢٢	١٢	١٩	٣٠	٢٣	٥٣	٢	رسم الطابع المالي
٥٢٨	١٢	٢٦	٤	٦	٣٤	١٨	١٢	١٤	٢٠	٢٤	٤٤	٢	الضريبة على أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية
٣٠٦	٦	٢٩	١	٧	٤٣	١٩	١٤	١٨	٣٢	١٩	٥١	٢	الضريبة على الرواتب والأجور
٤٦٥	١٥	١٣	٤	١	٢٦	٥	١١	١٥	١٥	١٦	٣١	١	عقد التسليف: الشروط، الضمانات ومسؤولية المصرف
٥٢٨	١٦	١٦	٢	١	٣٠	١٢	٤	١٧	٢٠	١٣	٣٣	١	المنتجات المالية والمشتقات
٥٠٨	٤	٣١	١	١٠	١١٦	٣٠	٤٦	٥١	٦٠	٦٧	١٢٧	١	المخاطر المصرفية: تعريف، قياس، تحليل وإدارة
٤٨٨	٨	٢٥	٠	٣	٥٨	٨	٢٧	٢٦	٣٣	٢٨	٦١	٢	مخاطر التسليف
١٧٦	٤	٢٣	١	٥	٣٨	١٣	١٨	١٣	١٦	٢٨	٤٤	٢	مخاطر السوق
١٩٦	٤	٢٦	١	٤	٤٤	١٨	١٥	١٦	٢٢	٢٧	٤٩	٢	المخاطر التشغيلية
٣٤٤	٨	٢٣	٠	٤	٣٩	١٤	١٨	١١	١٨	٢٥	٤٣	٢	رأس مال المصرف ومخاطر السيولة
٣٦٣٠	٥٥	١٥	٣	٠	٦٣	٢٤	٨	٣٤	٣٥	٣١	٦٦	٣	تعلّم وإتقان اللغة الإنكليزية
٨٤٥٩	١٦٢	٣٤	٣٨	٥٨	٦٣٢	٢٣٣	٢١٩	٢٧٦	٣٧١	٣٥٧	٧٢٨	٢٢	المجموع

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة / المؤسسات المالية	توزيع المشاركين حسب الرتبة			توزيع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزيع المشاركين حسب الجنس		عدد المشاركين	عدد الدورات	دورات تدريبية داخلية
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أكثر من ١٠ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	أنثى	ذكر			
١٤٧٠	٢١	٣	٠	٠	٧٠	١٤	٩	٤٧	٤٤	٢٦	٧٠	٣	النواحي القانونية للعمليات المصرفية
١٣٤٠	٤	٦	٥١	٣٥	٢٤٩	٢٤٧	٥٤	٣٤	١٨٩	١٤٦	٣٣٥	١٦	التحقق من عمليات مشبوهة لتبييض الأموال (دراسة حالات عملية)
٢٨١٠	٢٥	٩	٥١	٣٥	٣١٩	٢٦١	٦٣	٨١	٢٣٣	١٧٢	٤٠٥	١٩	المجموع
١٩١٦٧	٣٦٧	٩٠	١٨٦	١٧٩	١٥٦١	٨٧٠	٥١٣	٥٤٣	١٠٠٩	٩١٧	١٩٢٦	٦٧	المجموع العام

### ثالثاً: نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥

أنشئ المعهد العالي للدراسات المصرفية بموجب المرسوم رقم ٩٧٤٩ الصادر في الجريدة الرسمية رقم ٤ تاريخ ٢٠١٣/١/٢٧. وتتشارك جامعة القديس يوسف وجمعية مصارف لبنان في إدارة هذا المعهد بحيث تتمثل كل منهما في مجلس إدارته. وفي ظل هذه الشراكة، تمكن المعهد من الاستفادة في أن واحد من خبرة جامعة عريقة في التعليم ومن خبرة جمعية مهنية في المعارف والتقنيات المطلوبة لممارسة العمل المصرفي، ما يمكن خريجي المعهد من ولوج مضمار العمل في القطاع المالي، ولا سيما المصرفي، من دون الحاجة إلى فترة تأهيل طويلة، إذ يركز برنامج الدروس في المعهد على الناحيتين النظرية والعملية.

بدأ التسجيل في برنامج الإجازة إعتباراً من السنة الجامعية ٢٠١٣-٢٠١٤، وفي برنامج الماجستير اعتباراً من السنة الجامعية ٢٠١٤ - ٢٠١٥. كما أخذ المعهد على عاتقه جميع إلتزامات مركز الدراسات المصرفية الذي استمر عمله مدة ٤٦ عاماً وانتفى مبرّر وجوده بعد مباشرة أعمال المعهد الجديد. وقد احتفظ هذا المعهد بأرشيف مركز الدراسات كما استكمل جميع البرامج التي باشرها المركز والتي لا تتعارض مع غاية وجوده.

بناءً عليه، وضع المعهد برامج تعليمية حديثة في منهاجَي الإجازة والماجستير، إستناداً إلى المهارات المطلوبة في القطاع المالي المحلي والعالمي. ويتم مراجعة هذه المناهج دورياً بما يتفق مع تطورات هذا القطاع واحتياجاته. وللإطلاع على مزيد من المعلومات عن أعمال المعهد الجديد ونشاطاته، يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمعهد على العنوان الآتي: [www.iseb.usj.edu.lb](http://www.iseb.usj.edu.lb) ونلخص في ما يلي نشاطات المركز خلال السنة الجامعية ٢٠١٤/٢٠١٥ ومشاريع المعهد العالي للدراسات المصرفية قيد التنفيذ والمستقبلية.

## 01

### شهادة الإجازة (الليسانس) في الدراسات المصرفية

انتسب إلى دروس الفصل الأول خمسة عشر طالباً سنة ٢٠١٤-٢٠١٥. وأنهى بعضهم جميع مقرّرات الفصلين الأول والثاني. كما تابع بعض الطلاب الذين أنهوا معظم مقرّرات فصلي السنة الأولى، مقرّرات السنة الثانية، فيما تسجّل ثمانية طلاب جدد للالتحاق بدروس المعهد خلال الفصل الأول من السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٦.

أمّا المسجّلون من حملة شهادة الدراسات المصرفية المتخصّصة في الحلقة الخاصة بدروس الإجازة (٦٠ وحدة تعليمية)، فقد بلغ عددهم ١٩ طالباً أنهوا جميع المقرّرات المطلوبة وشكّلوا الدفعة الثانية من حاملي شهادة الإجازة في الدراسات المصرفية. والجدير ذكره أن ٦ طلاب آخرين كانوا في عداد المتخرّجين في العام ذاته بعد أن تابعوا ٢٤ وحدة تعليمية فقط من أصل ستين وحدة معتمدة، إذ سبق لهم أن حصلوا على إجازة في مجال إختصاص إقتصادي أو مالي، إضافةً إلى شهادة الدراسات المصرفية.

## 02

### شهادة الماستر التخصصي في الدراسات المصرفية

انتسب إلى دروس الفصل الأول من السنة الجامعية ٢٠١٤-٢٠١٥ أربعة عشر طالباً. وأنهى بعضهم جميع مقررات الفصلين الأول والثاني. كما تابع بعض الطلاب الذين أنهوا معظم مقررات فصلي السنة الأولى مقررات السنة الثانية، فيما تسجل ستة عشر طالباً جديداً للالتحاق بدروس المعهد خلال الفصل الأول من السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٦.

أمّا المسجلون من حملة شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية في الحلقة الخاصة بدروس الماستر، فقد بلغ عددهم خمسة عشر طالباً وشكلوا الدفعة الأولى من حاملي شهادة الماستر التخصصي في الدراسات المصرفية، فيما تسجل أربعة عشر طالباً جديداً للالتحاق بدروس المعهد خلال الفصل الأول من السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٦.

## 03

### متابعة دروس شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة

أنشئ برنامج هذه الشهادة عام ١٩٩٦، وهو يتوجه إلى مرشحين تراوح مستويات تحصيلهم العلمي بين البكالوريا والتعليم العالي. وكان يُنصح به خصوصاً الوافدون الجدد إلى المصارف بغية تسهيل اندماجهم وزيادة معرفتهم بمحيط المصرف الإقتصادي والقانوني وبالتقنيات المصرفية الجديدة أو تحديثها، ولا سيما تحسين قدراتهم على مزاولة المهنة المصرفية. يمتد هذا البرنامج على ثلاث سنوات لحاملي شهادة البكالوريا وعلى سنتين لحاملي الإجازة في العلوم الإقتصادية أو إدارة الأعمال. وقد تابع المسجلون القدامى منهم خلال العام ٢٠١٤/٢٠١٥، بإشراف إدارة المعهد العالي للدراسات المصرفية.

خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، بلغ عدد المسجلين في هذا البرنامج لمتابعة الدروس في السنة الأولى ٢٠ موظفاً.

### المسجلون في العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥

السنة	الشعبة	عدد المسجلين	عدد الناجحين
الثانية	عربي - فرنسي	١٣	١٣
	عربي - إنكليزي	٧	٧
المجموع	عربي - فرنسي/انكليزي	٢٠	٢٠

وبذلك يرتفع عدد حملة هذه الشهادة منذ العام ١٩٩٨ - ١٩٩٩ إلى ٨١٣ موظفاً.

## 04

متابعة دروس شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية

• التسجيل في برنامج الشهادة

أنشئ برنامج هذه الشهادة عام ٢٠٠٠، وهو يتوجّه إلى موظفي المصارف اللبنانية الذين لديهم خبرة مصرفية متعدّدة الجوانب، والحائزين على إجازة جامعيّة بمستوى بكالوريا +٣ سنوات كحدّ أدنى أو شهادة الدراسات المصرفية المتخصّصة، وذلك بغية تأهيلهم لتحمل مسؤوليات الكوادر المصرفية الوسطى الشاملة، أي الإدارية والمهنيّة، وكذلك ليتمكنوا من التكيف مع تغيّرات المهنة وتطوّراتها. يمتدّ هذا البرنامج على ١٦ شهراً متتالياً ما عدا شهر آب. سمحت إدارة المعهد لجميع الناجحين في الإمتحانات الخطيّة والشفهيّة خلال السنوات الخمس الماضية بالانتهاء من إعداد البحث القصير المطلوب منهم لنيل شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية، علماً أن إدارة المركز تحثّ الطلاب على إختيار مواضيع ذات صلة مباشرة بعملهم وبإمكانية تطويره. ونجد بين هذه الأبحاث العناوين التالية:

- الحوكمة في المصارف اللبنانية (مثال حول مصرف لبناني)
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (مثال تطبيقي في مصرف لبناني)
- مخاطر التسليف في المصارف اللبنانية (مثال تطبيقي في مصرف لبناني)

وتجدر الإشارة الى أن إدارة المعهد تمتنع عن نشر الأبحاث التي تتضمن معلومات خاصة بالمصارف التي أجرى طلاب المركز أبحاثاً حولها.

## 05

منهاج الشهادات المتخصّصة

أ- شهادة الإقراض

إستكمالاً للنشاطات الناجحة التي كان ينظّمها مركز الدراسات المصرفية، أطلق المعهد العالي للدراسات المصرفية دورةً جديدة في الإقراض في العام ٢٠١٥ بعدما أدخلت عليها التعديلات التي حصلت في الأنظمة المفروضة من قبل السلطات الرقابية أو المعايير الدولية المتعلقة بالإقراض ومخاطره.

يتألّف برنامج هذه «الشهادة المتخصّصة» في ٢٠١٥ من منهاجَيْن منفصلين:

- إقراض الأشخاص والمؤسّسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٤٣ ساعة)، وتتضمّن هذه الشهادة قسمين إثنين:

- أ- إقراض الأشخاص والمؤسّسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٣١ ساعة)
- ب- تعسّر الديون، تعثرها، معالجتها واستردادها (١٢ ساعة)

## ٢- إقراض الشركات (٣٦ ساعة)

يتوجّب على الراغبين في متابعة البرنامج المتعلّق بهذه الشهادة أن يكونوا قد حصلوا على الشهادة الأولى المذكورة أعلاه. توزّع المشاركون في دورة العام ٢٠١٥ كالتالي:

### توزّع المشاركين في برنامج الإقراض لعام ٢٠١٤

القسم	التاريخ	عدد المسجّلين	عدد الناجحين
١- أ - إقراض الأشخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٣١ ساعة)	١٧ نيسان - ٨ أيار	٣٥	*٢٨
١- ب - تعسّر الديون، تعثرها، معالجتها واستردادها (١٢ ساعة)	٢٢ - ٢٩ أيار	٣٦	*٢٦
٢- إقراض الشركات (٣٦ ساعة)	١٢ حزيران - ٨ تموز	٢٨	*٢٤

\* يشمل هذا العدد الأشخاص الذين تقدموا إلى الإمتحان من دون متابعة الدروس خلال العام ٢٠١٥

## ب- شهادة "أسواق القطع"

نظمت إدارة المعهد العالي للدراسات المصرفية بالتعاون مع جمعية الأسواق المالية في لبنان دورة تدريبية تحضيرية للتقدم إلى الشهادة الدولية ACI Operation Certificate ، حول تنفيذ العمليات المتعلقة بالقطع والأسواق، وذلك من ١٥ إلى ١٨ أيلول ٢٠١٥، في مبنى المعهد. شارك في هذه الدورة ٢١ شخصا ينتمون إلى ١٣ مؤسسة مصرفية، علماً أن المنتسبين إلى البرنامج يتقدمون إلى الإمتحان في مراكز متخصصة في الإمتحانات الدولية في مختلف المناطق اللبنانية عبر الإنترنت.

## د- تحضير المرشّحين للتقدّم إلى إمتحان "الأنظمة المالية اللبنانية"

نظمت إدارة المركز دورتين متخصصتين لتحضير المرشّحين الراغبين في التقدّم إلى إمتحان "الأنظمة المالية اللبنانية" المفروض بموجب تعميم مصرف لبنان الأساسي رقم ١٠٣. وقد تابعت عدّة مجموعات من ١٦٠ موظفاً هذه الدورات خلال الفترة الممتدّة من أول أيلول ٢٠١٤ حتى آخر آب ٢٠١٥.

# 06

## مشاريع قيد التنفيذ ومستقبلية

يشتمل جدول أعمال السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٦ على افتتاح برنامج السنة الثانية من الماستر والسنة الثالثة من الإجازة، واستكمال إجراءات تأسيس المعهد العالي للدراسات المصرفية والتعريف عن برامجه لجميع الذين يودّون التخصص في المجالين المالي والمصرفي، من حاملي الثانوية العامة بالنسبة الى برنامج الإجازة ومن حاملي شهادة الإجازة من كليات إدارة الأعمال والعلوم الإقتصادية وغيرها بالنسبة الى برنامج شهادة الماستر الذي يوشّر التدريس فيه اعتباراً من أيلول ٢٠١٤، لاسيّما لمن هم في الوظيفة المصرفية.

