

القسم الثالث :  
الموارد البشرية في المصارف  
العامة في لبنان

03



## أولاً- العاملون في المصارف في لبنان في العام ٢٠١٤

يتطرق هذا التقرير إلى أبرز المعطيات حول العاملين في القطاع المصرفي اللبناني في العام ٢٠١٤ من مصارف تجارية ومصارف أعمال. في البداية، نعرض لعدد العاملين في المصارف مع تفصيل بعض المعايير والخصائص. ثم نبين متوسط دخل وكلفة الموظف في مصارف لبنان، انطلاقاً مما يتقاضاه كراتب أساسي وصولاً إلى مجمل دخله الذي يشمل التقديرات كافة، ونهيه التقرير ببعض مؤشرات الإنتاجية في القطاع المصرفي اللبناني.

### 1- العاملون في المصارف وأبرز خصائصهم

في نهاية العام ٢٠١٤، وصل عدد موظفي المصارف العاملة في لبنان إلى ٢٣٨٥٠ شخصاً توزّعوا على مختلف فئات المصارف العاملة كالآتي: ١٩٤٩٥ شخصاً في المصارف التجارية اللبنانية ش.م.ل. (وعددتها ٣١ مصرفاً) أي ٨١.٧٪ من مجموع العاملين، و٢٧٣٢ شخصاً في المصارف ش.م.ل. ذات مساهمة أكثرية عربية (عددتها ١٠ مصارف)، و٩٥ موظفاً في فئة المصارف ش.م.ل. ذات مساهمة أكثرية غير عربية والتي كانت تقتصر على مصرف واحد، و٤٣١ موظفاً في فروع المصارف العربية (عددتها ٩) و٣٣٠ موظفاً في فروع المصارف غير العربية (عددتها ٤) و٧٦٧ شخصاً في مصارف الأعمال (عددتها ١٦ وكلها شركات مغلقة لبنانية ش.م.ل.).

وتجدر الإشارة إلى أنه عند تحضير هذا التقرير، طرأت تعديلات على لائحة المصارف نتيجة:

- شطب اسم "البنك الأهلي الدولي ش.م.ل." المدرج على لائحة المصارف (تحت رقم ٨٤) بعد دمج مع فرنسبنك ش.م.ل. (رقم ١) بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١١٩٢٦ تاريخ ٨ كانون الثاني ٢٠١٥.
- تعديل اسم "ستنادرد شارترد بنك ش.م.ل." المدرج على لائحة المصارف (تحت رقم ٩٨) ليصبح "سيدروس بنك ش.م.ل." (رقم ٩٨) بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١١٩٥٤ تاريخ ٢٣ شباط ٢٠١٥.
- مباشرة بنك أبو ظبي الوطني ش.م.ل. ع (مكتب تمثيل) نشاطه في لبنان بناءً لعلم وخبر رقم ٢٧٨٧ تاريخ ٢٢ تشرين الأول ٢٠١٤ (ج.ر. عدد ٢٠١٤/٥٤) الصادر عن وزارة الإقتصاد والتجارة. على أن يتم شطب المصرف من اللائحة الرسمية.

وبذلك، أصبح عدد المصارف العاملة في لبنان ٧٠ مصرفاً موزعة كالآتي: مصارف لبنانية ش.م.ل. (٣٢)، مصارف لبنانية ذات مساهمة أكثرية عربية (٩)، فروع لمصارف عربية (٩)، فروع لمصارف أجنبية (٤) ومصارف أعمال (١٦).

تابع القطاع المصرفي اللبناني في العام ٢٠١٤ تقديم المزيد من فرص العمل لديه رغم انحسار النشاط الاقتصادي وتباطؤ النمو خلافاً لما حصل في دول أخرى، ولا سيما الصناعية الكبرى. فعلى سبيل المثال، وفي إطار برامج إعادة الهيكلة وتخفيض الأكلاف لديها، عمدت أكبر المصارف الأميركية (٦ مصارف) والأوروبية (١٨ مصرفاً) إلى إلغاء وظائف في العاقبتين ٢٠١٣ و٢٠١٤ بنسبة ٧.٣٪ لدى الأولى وبنسبة ٤.١٪ لدى الثانية، ويستمر هذا المنحى في العام ٢٠١٥. وعلى العكس، ازداد عدد العاملين في المصارف اللبنانية بمقدار ٧١٤ شخصاً في العام ٢٠١٤ بعد زيادة بلغت ٤٩٩ شخصاً في العام الذي سبق. ويأتي الاستخدام الجديد في القطاع المصرفي اللبناني في وقت

تعاني قطاعات أخرى من تراجع أعداد اليد العاملة اللبنانية بسبب الأوضاع المحلية وكثافة نزوح العمّال السوريّين ومنافستهم للعمالة الوطنية. ويمكن أن يُعزى 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 والذي بلغ ١٠٤١ فرعاً في نهاية العام ٢٠١٤، بالإضافة إلى تنوّع الخدمات المقدّمة من قِبَل القطاع والتخصّصية في المهام المصرفية.

وكما بات معلوماً، فإنّ العمالة المصرفية في لبنان تتمتّع بمزايا عدّة، أهمّها أنها تضمّ عناصر شابة بالإجمال، وذات مستوى عالٍ من التحصيل العلمي والكفاءة والخبرة مع حضور بارز للعنصر النسائي.

**على صعيد الجنس (الجندر)،** تابعت نسبة العاملات من مجموع العاملين في القطاع المصرفي اللبناني ارتفاعها لتصل إلى ٤٦,٥٪ في نهاية العام ٢٠١٤ (٤٥,٩٪ في نهاية العام ٢٠١٣) مقابل ٥٣,٥٪ للعاملين الذكور. وتتجاوز نسبة العاملات في القطاع المصرفي اللبناني إلى حدّ كبير نسبة العمالة الأنثوية الإجمالية في لبنان، والمقدّرة بحوالي ٢٥٪.

**على صعيد الوضع العائلي،** لا تزال نسبة العازبين تتخذ منحىً تراجعياً، إذ بلغت ٣٨,٩٪ من مجموع العاملين في نهاية العام ٢٠١٤ (٥٠,٦٪ عازبات و٤٩,٤٪ عازبون) مقابل ٣٩,٢٪ في نهاية العام ٢٠١٣. أمّا نسبة المتزوجين فشكّلت ٦١,١٪ - كان ٥٦,١٪ منهم من الذكور و٤٣,٩٪ من الإناث - وبلغ عدد الأولاد الذين هم على عاتقهم ٢١٠٣٢ ولداً، مع ما يرتّب ذلك على المصارف من أعباء كتعويضات عائلية ومقرّضية ومنح مدرسية وتقديرات أخرى. ونذكر في هذا الإطار بأنه بموجب القانون رقم ٤٨٣ الصادر بتاريخ ١٢ كانون الأول ٢٠٠٢، والذي أقرّ تعديل بعض أحكام المادة ١٤ من قانون الضمان الاجتماعي، باتت المرأة العاملة في لبنان تستفيد من تقديرات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لصالح أولادها في حال كان زوجها غير مسجّل في الصندوق.

**على صعيد هرم الأعمار،** لم يُسجّل تغيير كبير بين نهاية العاقلين ٢٠١٣ و٢٠١٤. وقد شكّلت نسبة العاملين الذين لا تتجاوز أعمارهم ٤٠ سنة ٥٨,٤٪ من العمالة المصرفية اللبنانية الإجمالية في نهاية العام ٢٠١٤ (٥٨,١٪ في نهاية العام ٢٠١٣). وهذه الشريحة العمرية في العمالة المصرفية اللبنانية تتطابق تماماً مع مثيلتها في القوى العاملة الفعلية في لبنان. وعلى سبيل البيان، يشكّل الشباب ما دون الثلاثين من العمر ثلثي التوظيف الجديد و٥٠٪ من الكوادر الداخلة إلى القطاع المصرفي الفرنسي بحسب آخر تقرير لاتحاد المصارف الفرنسية في العام ٢٠١٣. أمّا حصة الموظفين الذين تراوح أعمارهم بين ٤٠ و٦٠ سنة، فقد انخفضت قليلاً إلى ٣٦,٧٪ من مجموع العاملين في المصارف في لبنان في نهاية العام ٢٠١٤ (٣٧,٥٪ في نهاية العام ٢٠١٣) فيما ارتفعت نسبة الذين يتجاوزون سنّ الستين إلى ٥٪ مقابل ٤,٥٪ في نهاية العام ٢٠١٣.

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 ٦١,٥٪، ما يعني أن العنصر الأنثوي 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 ٢٠١٤ (%)

دون ٢٥ سنة	٢٥-٤٠ سنة	٤٠-٥٥ سنة	٥٥-٦٠ سنة	٦٠ سنة وما فوق	
٣٨,٥	٥١,١	٥٥,٧	٦٠,٢	٧٢,٤	ذكور (%)
٦١,٥	٤٨,٩	٤٤,٣	٣٩,٨	٢٧,٦	إناث (%)
٢,٣٧	١١٨٨٨	٤٧٢٣	٤,٢٠	١١٨٢	العدد الإجمالي

ويؤكّد توزّع الموظفين من الجنس الواحد على فئات الأعمار المختلفة أن حوالي ٦٤٪ من الموظفين همّ دون سنّ الأربعين مقابل ٣,٧٪ للذكور.

توزّع العاملين والعمالات على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٤ (%)

دون ٢٥ سنة	٢٥-٤٠ سنة	٤٠-٥٥ سنة	٥٥-٦٠ سنة	٦٠ سنة وما فوق	المجموع (العدد)	
٦,١	٤٧,٦	٢٠,٦	١٩,٠	٦,٧	١٢٧٦٣	ذكور (%)
١١,٣	٥٢,٥	١٨,٩	١٤,٤	٢,٩	١١٠٨٧	إناث (%)

**على صعيد الرتبة،** لم يعد تفصيل توزّع الموظفين حسب الرتب ممكناً في ضوء تعديل نظام الرتب الجديد الذي نصّ عليه عقد العمل الجماعي (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، في انتظار أن يشمل تطبيقه المصارف كافة بحيث تصبح المعطيات المتوافرة متجانسة وقابلة للتجميع والمقارنة. ولكن ربما يمكن إعطاء فكرة مقتضبة عن هذا التوزّع كون عدد الموظفين المصرّح عنهم حسب نظام الرتب الجديد بلغ ١٥٦١٧ شخصاً في نهاية العام ٢٠١٤، أي حوالي ٦٥,٥٪ من مجموع العاملين في القطاع المصرفي في نهاية العام المذكور. ومن أصل هؤلاء، هناك ٧٩٪ مصنّفون تقنيون مقابل ٢١٪ مصنّفين كوادِر. مع التذكير بأن التقنيين همّ شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى مهارات تمّ اكتسابها عبر التعلّم والخبرة والتدريب وهم من ذوي القدرة على حلّ 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 ٤٨,٢٪ من العاملين في فئة التقنيين و ٤٣,٦٪ من العاملين في فئة الكوادِر، ويتوافق ذلك مع ما هو قائم في القطاع المصرفي الفرنسي حيث يتعرّز موقع النساء في فئة الكوادِر. ففي العام ٢٠١٢ (آخر المعطيات المتوافرة)، كان ٤٤,٦٪ من الكوادِر في المصارف الفرنسية من الإناث. وهذه السياسة المتّبعة على صعيد الاختلاط المهني، منذ أكثر من ١٠ سنوات، تجعل المهنة المصرفية طليعية من حيث المساواة بين الرجال والنساء في فرنسا.

**على صعيد المستوى العلمي،** لا يزال عدد الجامعيين العاملين في القطاع المصرفي اللبناني على تزايد مستمرّ بحيث وصلت نسبة هؤلاء إلى ٧٤,٨٪ من إجمالي العمالة في نهاية العام ٢٠١٤

## التقرير السنوي ٢٠١٤

(٧٣,٢٪ في نهاية العام ٢٠١٣). ويفسّر هذا الارتفاع المتواصل إلى حدّ كبير بدخول المتخرّجين من حَمَلَة الشهادات الجامعية إلى القطاع المصرفي اللبناني. فقد ازداد عدد العاملين الحائزين على شهادات جامعية بمقدار ٩٦٨ موظفاً بين نهاية العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤ توزّعوا بين ١٢ أنثى و٣٨٤ ذكراً. على سبيل المقارنة، إن المستخدمين الجدد داخل المصارف في فرنسا هم بغالبيتهم من حَمَلَة شهادات التعليم العالي: ٩٠٪ يحملون شهادة بكالوريا +٢ أو أكثر، ويقومون بمهام مرتبطة مباشرة بالزبائن.

في موازاة ذلك، انخفضت حصة الذين وصلوا إلى مستوى البكالوريا أو ما يعادلها إلى ١٥,٢٪ من مجموع العاملين في المصارف في لبنان في نهاية العام ٢٠١٤ (١٥,٩٪ في نهاية العام ٢٠١٣)، وأولئك الذين لم يصلوا إلى هذا المستوى من التحصيل العلمي إلى ١٠,٠٪ (١٠,٩٪).

ويظهر توزّع العاملين في القطاع المصرفي حسب الجنس ومستوى التحصيل العلمي أن الإناث تجاوزن الذكور في فئة حَمَلَة الشهادة الجامعية في نهاية العام ٢٠١٤، في حين أن حصة اللواتي حصلن على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها بلغت ٤١,١٪ مقابل ٥٨,٩٪ للذكور، وحصة اللواتي هنّ دون مستوى البكالوريا ١٧,٣٪ مقابل ٨٢,٧٪ للعاملين الذكور، وهذا ما يتوافق مع حصة الذكور المرتفعة في فئة "الحجاب".

### توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس وحسب المستوى العلمي - نهاية العام ٢٠١٤ (%)

شهادة جامعية	بكالوريا أو ما يعادلها	دون البكالوريا	
٤٨,٥	٥٨,٩	٨٢,٧	ذكور (%)
٥١,٥	٤١,١	١٧,٣	إناث (%)
١٧٨٣٤	٣٦٣٧	٢٣٧٩	العدد الإجمالي

أما توزّع الموظفين من الجنس الواحد حسب مستوى التحصيل العلمي، فيبيّن أن حوالي ٨٣٪ من العاملات في القطاع المصرفي حصلن على شهادة جامعية، في حين أن نسبة اللواتي هنّ دون البكالوريا تمثل أقل من ٤٪ من إجمالي الموظّفات في المصارف.

### توزّع العاملين والعاملات حسب مستوى التحصيل العلمي - نهاية العام ٢٠١٤ (%)

المجموع (العدد)	شهادة جامعية	بكالوريا أو ما يعادلها	دون البكالوريا	
١٢٧٦٣	٦٧,٨	١٦,٨	١٥,٤	ذكور (%)
١١٠٨٧	٨٢,٨	١٣,٥	٣,٧	إناث (%)

-2

**الرواتب والأجور والتقديمات**

في العام ٢٠١٤، بلغ مجموع الرواتب والتعويضات التي خصصتها المصارف لموظفيها ١٧٢,٠٦ مليار ليرة مقابل ١٥٨٣,٤ ملياراً في العام ٢٠١٣، أي بزيادة نسبتها ٨,٧٪ بعد زيادة بنسبة ٦,٤٪ في العام ٢٠١٣ و ١٣,٢٪ في العام ٢٠١٢. وتُعزى الزيادة في العام ٢٠١٤ كما في العام الذي سبق إلى الزيادة السنوية وارتفاع عدد الموظفين وما يتبعه من زيادة في الاشتراكات المسددة لتغطية الضمان الصحي والتعويضات العائلية وتعويض نهاية الخدمة وتقديمات أخرى منصوص عليها في عقد العمل الجماعي. أما الزيادة المسجلة في العام ٢٠١٢ فمردها إلى دفع زيادة غلاء معيشة للموظفين ابتداءً من شهر شباط بموجب المرسوم رقم ٧٤٢٦ تاريخ ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢ وازدياد عدد الموظفين، بالإضافة إلى الزيادة السنوية التي تمنحها المصارف بموجب عقد العمل الجماعي.

وبذلك، يكون متوسط الكلفة السنوية للموظف الواحد قد ارتفع إلى حوالي ٧٢,١٤ مليون ليرة في العام ٢٠١٤ (٦ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً) مقابل ٦٨,٤٤ مليون ليرة في العام ٢٠١٣ (٥,٧ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً)، أي بزيادة نسبتها ٥,٤٪ ومن البديهي أن هذا المتوسط لا يعكس حقيقة ما يجنيه الموظف من مختلف الفئات، لأن ثمة تفاوتاً في الدخل بين الموظفين حسب معايير عدّة، منها العمر والأقدمية والترتبة والوظيفة والمستوى العلمي والوضع العائلي وسياسة الأجور المطبّقة في المصرف وفئة وحجم المصرف الذي ينتمي إليه الموظف.

على صعيد توزّع الرواتب والتعويضات، شكّلت حصة **الرواتب** وحدها ٦١,٣٪ من مجموع الكلفة التي تحمّلتها المصارف إزاء الموظفين في العام ٢٠١٤، وبلغت قيمتها الإجمالية ١٠٥٥,٤ مليار ليرة مقابل ٩٩٠ ملياراً في العام ٢٠١٣، أي بزيادة نسبتها ٦,٦٪. وتُعزى هذه الزيادة إلى ارتفاع عدد العاملين (٧١٤ في العام ٢٠١٤ و ٤٩٩ في العام ٢٠١٣) وإلى الزيادة السنوية التي تمنحها المصارف لموظفيها. وبذلك، يكون متوسط الراتب الأساسي للموظف قد بلغ ٢,٧٧ مليوني ليرة يُدفع ١٦ شهراً (كما ينصّ عقد العمل الجماعي) في العام ٢٠١٤ مقابل ٢,٦٧ مليوني ليرة في العام ٢٠١٣.

لقد مثّلت **التعويضات العائلية** ٢٠,١٪ من مجموع كلفة الموظفين في القطاع المصرفي في العام ٢٠١٤ وبلغت قيمتها ٣٦,١ مليار ليرة مقابل حوالي ٣٥,٢ مليار ليرة في العام الذي سبق، أي بزيادة نسبتها ٢,٥٪. وهذه التعويضات تمثل، من جهة أولى، اشتراكات المصارف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التي هي مرتبطة بأجر العاملين، ومنذ أول نيسان ٢٠٠١، باتت نسبة هذه المساهمة ٦٪ من سقف الأجر وقدره مليون و٥٠٠ ألف ليرة، بينما تمثل، من جهة ثانية، فائض المبالغ التي تدفعها المصارف إلى الموظفين زيادةً على معدل اشتراك الضمان. فبحسب عقد العمل الجماعي، تدفع المصارف التعويض المعتمد من قبّل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (٣٣ ألف ليرة للولد و ٦٠ ألف ليرة للزوجة) مُضافاً إليه ٥٠٪ من تعويض الولد و ٧٥٪ من تعويض الزوجة. وفيما ازدادت الإضافات بنسبة ٠,٥٪ في العام ٢٠١٤ قياساً على العام ٢٠١٣، ازدادت الاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٣,٤٪، في موازاة تزايد عدد الموظفين المتأهلين وعدد الأولاد المستفيدين الذين هم على عاتقهم، مع التذكير مجدداً بأن الموظفين يتبنّ منذ مطلع العام ٢٠٠٣ يستفيدون عن أولادهم في حال توافرت لديهم الشروط.

شكّلت **تعويضات المرض والأمومة، أو ما يُعرف بالضمان الصحي** ٤.٩٪ من كلفة الموظفين الإجمالية في العام ٢٠١٤، وارتفعت قيمة هذه التعويضات إلى ٨٣,٥ مليار ليرة في العام ٢٠١٤ مقابل ٧٩,٤ ملياراً في العام ٢٠١٣، أي بما نسبته ٥,٢٪. وتشمل هذه التعويضات اشتراكات المصارف للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تبلغ مساهمتها حالياً ٧٪ **من أجر العاملين** (مقابل ٢٪ يتحمّلها الموظف) - علماً أن سقف الأجر الذي باتت تخضع له هذه النسبة ارتفع من مليون و٥٠٠ ألف ليرة إلى مليونين و٥٠٠ ألف ليرة لبنانية ابتداءً من مطلع العام ٢٠١٣ - **والإضافات**، وهي ما تسدّده المصارف للموظفين زيادةً عمّا يحصلون عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وقد ازدادت الاشتراكات بنسبة ٥,٢٪ في العام ٢٠١٤ قياساً على العام ٢٠١٣، كما ازدادت الإضافات بنسبة ٥,١٪. ويعود ذلك إلى ازدياد عدد العاملين وكذلك عدد الأوالاد الذين هم على عاتقهم، علاوةً على زيادة بعض فروع التقديمات الصحية التي تقدّمها المصارف للموظفين استناداً إلى عقد العمل الجماعي الأخير، وارتفاع كلفة الاستشفاء وربّما ازدياد حالات المرض.

**تعويضات نهاية الخدمة:** بلغت حصة هذه التعويضات ١٣,١٪ من مجموع كلفة الموظفين في نهاية العام ٢٠١٤ وبلغت قيمتها ٢٢٥,٨ مليار ليرة مقابل ١٩٥,١ ملياراً في نهاية العام ٢٠١٣، أي أنها ارتفعت بنسبة ١٥,٨٪. ونتج ذلك من زيادة كل من المؤنات بنسبة ٢١,٧٪ والاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٩٪. وقد ساهم في هذه الزيادة ارتفاع عدد الموظفين. يجدر التذكير بأن مساهمة المصارف في هذا الفرع هي ٨,٥٪ من كامل الأجر الخاضعة للضريبة.

**التعويضات الأخرى:** شكّلت هذه التعويضات حوالي ١٨,٦٪ من مجموع كلفة موظفي المصارف في العام ٢٠١٤ وبلغت قيمتها ٣١٩,٩ مليار ليرة مقابل ٢٨٣,٧ مليار ليرة في العام الذي سبق، أي بزيادة نسبته ١٢,٨٪. وتشمل هذه التعويضات إلى المكافآت، المنح المدرسية (حوالي ٢٠,٥٪ من مجموع هذه التعويضات في العام ٢٠١٤) وتعويض النقل (٢,٣٪) بالإضافة إلى تعويض الصندوق ومنح الزواج والولادة وغيرها من التعويضات وبدلات التمثيل والملابس. نذكر بأن ثمة زيادة أدخلت على بعض المنح والتقديمات لموظفي المصارف بموجب عقد العمل الجماعي ٢٠١٣-٢٠١٤.

وفي تفصيل **المنح المدرسية**، فقد ارتفعت قيمتها الإجمالية إلى ٦٥,٧ مليار ليرة في العام ٢٠١٤ من ٦٥ مليار ليرة في العام ٢٠١٣، أي بزيادة نسبتها ١,١٪. وكانت قيمة المنح المدرسية قد رُفعت بموجب عقد العمل الجماعي (٢٠١٣-٢٠١٤) الذي تمّ التوقيع عليه بتاريخ ٣١/٧/٢٠١٣. ففي العام ٢٠١٤، بلغت المنح المدرسية لأوالاد الموظفين في المدارس الخاصة، وعددهم ١٣٢١٤ تلميذاً، ٤٧٥٥٣ مليون ليرة، أي بمتوسط قدره حوالي ٣,٦٠٠ ملايين 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 المسجّلين في الجامعات الخاصة، وعددهم ٢٦٥٠ تلميذاً، ١٦٦٩٨ مليون ليرة، أي أن متوسط قيمة المنحة ناهز ٦ ملايين و٣٠١ ألف ليرة لبنانية ليرة (فيما هو ٥ ملايين و٥٠٠ ألف ليرة حسب عقد العمل الجماعي). **ويمكن الاستنتاج بأن عدداً من المصارف يمنح موظفيه عن أولادهم منحةً مدرسية وجامعية تفوق ما هو منصوص عليه في عقد العمل الجماعي.**

أما أوالاد موظفي المصارف المسجّلون في المدارس الرسمية والمجانية والمختصة بالمعوقين، والذين بلغ عددهم ١٦٤ تلميذاً في العام ٢٠١٤، فاستفادوا من منحة إجمالية ناهزت ٢٦٣ مليون ليرة، ما يعني أن متوسط المنحة يقارب ما ينصّ عليه عقد العمل الجماعي وهو مليون و٥٠٠

ألف ليرة للتلميذ الواحد. واستفاد أهالي الطلاب الملتحقين بالجامعة اللبنانية، وعددهم ٥٨٦ تلميذاً، من مبلغ قدره ١١٨٣ مليون ليرة، علماً أن المنحة التي ينص عليها عقد العمل الجماعي تبلغ ٣ ملايين ليرة لبنانية للطالب الواحد.

وارتفعت كلفة **تعويض النقل** إلى حوالي ٦٤,٩ مليار ليرة في العام ٢٠١٤ من حوالي ٦٣ مليار ليرة في العام ٢٠١٣. ويعود ذلك بشكل كبير إلى ازدياد عدد العاملين في المصارف، كون متوسط سعر صفيحة البنزين الذي تعممه جمعية المصارف شهرياً على المصارف الأعضاء انخفض من ٣٤٢٥٠ ليرة لبنانية في العام ٢٠١٣ إلى ٣٣٠٨٣ ليرة في العام ٢٠١٤. نشير إلى أن متوسط سعر برميل النفط انخفض من حوالي ١٠٨ دولارات في العام ٢٠١٣ إلى حوالي ٩٩ دولاراً في العام ٢٠١٤.

لا بدّ من التذكير بأن عقد العمل الجماعي الموقّع والذي يُجَدِّد كل فترة 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 التوظيف 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 أفضل سبل العيش الكريم واللائق للعاملين في هذا القطاع مدى الحياة.

### إنتاجية

-3

تسعى المصارف العاملة في لبنان إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها من خلال محاور عدّة تنعكس في الاستثمار المتزايد في الموارد البشرية والأصول الثابتة وتطور كلفة المستخدمين. على صعيد الموارد البشرية، تخصّص المصارف في لبنان كمثيلاً في الخارج مبالغ مالية مهمّة لتدريب الموظفين وتأهيلهم، يقيناً بأن هذه الموارد أضحت من العناصر الأساسية لتحسين العمل المصرفي وزيادة إنتاجية المؤسسة. وفي لبنان، يأخذ تدريب الموظفين وتأهيلهم في القطاع المصرفي حيّزاً مهماً من اهتمام إدارات المصارف. فهناك مديرية الموارد البشرية التي تتابع نشاطاتها منذ العام ١٩٩١ في إطار الأمانة العامة لجمعية المصارف. وهي تنظّم دورات تدريبية متنوّعة تواكب التطورات الحاصلة محلياً وعالمياً وتتلاءم مع احتياجات المصارف التدريبية. كما أنشأ عدد من المصارف مراكز داخلية خاصة لتدريب الموظفين وتأهيلهم. ويوفد عدد آخر موظفين إلى الخارج لمتابعة دورات متخصصة أو يستقدم بعض المدربين من ذوي الخبرة إلى لبنان للإستفادة من مهاراتهم ومعارفهم.

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

يُذكر أنه بموجب التعميم رقم ١٠٣، يحدّد مصرف لبنان الأطر والمؤهلات العلمية والتقنية والأدبية الواجب توافرها لدى الأشخاص المولجين بممارسة بعض المهام في القطاعين المصرفي والمالي. كما أن مواكبة التطورات العالمية للصناعة المصرفية تفرض متابعة دورات

## التقرير السنوي ٢٠١٤

متخصّصة في مجالات عدّة، منها التحقّق والامتثال ومكافحة تبييض الأموال وعمليات الإرهاب (compliance) والقانون الأميركي للامتثال الضريبي (FATCA).

وعلى سبيل المقارنة، نشير إلى أن المصارف الفرنسية تخصّص حوالي ٤٪ من الكتلة الأجرية (أي حوالي ألفي أورو سنوياً لكل موظّف) للتدريب المهني مقابل ٨٠٠ أورو في سائر القطاعات مجتمعة، ما يسمح بتعزيز المهارات والتقدّم داخل المؤسسة وبتشجيع الترقّي الفردي. فثمة اثنان من أصل كل ثلاثة موظفين يستفيدون على الأقل من نشاط تدريبي واحد سنوياً.

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 وأمنة، من جهة، ولتفعيل العمل الداخلي وخفض الكلفة ورفع الإنتاجية داخل المصرف، من جهة أخرى.

وما يعزّز مقولة الإنتاجية العالية في القطاع المصرفي اللبناني مساهمته بحوالي ٥,٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي\* في العام ٢٠١٤، مع أنه لا يضمّ 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، فيما استقرّ مؤشر الأرباح الصافية إلى عدد العاملين، في حين أن مؤشر الكلفة إلى المردود، والمقاس بالتناسب أعباء المستخدمين وأعباء الاستثمار العامة الأخرى إلى الناتج المالي الصافي، عاد إلى الارتفاع منذ العام ٢٠١١ بعد انخفاضه في السنوات السابقة.

### بعض المؤشرات على إنتاجية العاملين في المصارف اللبنانية

نهاية ٢٠١٤	نهاية ٢٠١٣	نهاية ٢٠١٢	نهاية ٢٠١١	
٥٧,٩	٥٢,٥	٥٢,١	٤٧,٧	الكلفة / المردود (%)
٧,٥٤	٧,٣٠	٦,٨٩	٦,٦٢	إجمالي الموجودات/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٦,١٤	٥,٩٧	٥,٦٢	٥,٤٠	ودائع الزبائن/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٠,٧١	٠,٦٦	٠,٦٠	٠,٥٣	إجمالي الرأسمال/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٧٠,٩٩	٧٠,٨٩	٦٩,٦٢	٧٢,٤٨	الأرباح الصافية/عدد العاملين (ألف د.أ.)

المصدر: مصرف لبنان - الأمانة العامة لجمعية مصارف لبنان.

\* (أرباح القطاع + الكتلة الأجرية) // الناتج المحلي الإجمالي =  $\frac{74642}{(2036+1721)} = 0,7\%$ .

## ثانياً- نشاطات مديرية التدريب والتأهيل في العام ٢٠١٤

### 1- لمحة عامة

تواصل مديرية التدريب والتأهيل نشاطها في إطار الأمانة العامة لجمعية المصارف، منذ ثلاث وعشرين سنة، وهي تهتمّ على نحو أساسي بتنظيم التدريب المهني لموظفي أعضاء الجمعية من مصارف ومكاتب تمثيل، بغية تعزيز معارفهم وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية، من أجل النهوض بالقطاع إلى أرفع المستويات. وهي تجدد في كل عام محتوى دوراتها التدريبية وفقاً لآخر المستجدات في العمل المصرفي وتحديث في منهجية التدريب المتبعة تماشياً مع مبتكرات أساليب ونظم التدريب العالمية.

خلال العام ٢٠١٤، استطاعت مديرية التدريب والتأهيل المحافظة على مركزها في تأهيل وتدريب موظفي القطاع المصرفي إلى جانب عدد ضئيل من موظفي المؤسسات المالية والقطاع العام، وبلغ عدد المشاركين في النشاطات التدريبية لجمعية مصارف لبنان عام ٢٠١٤ ما يقارب ٢٠٠ شخص. وجرى التركيز في الموضوعات الخمسة والعشرين التي تمت تغطيتها، سواء من خلال الدورات التدريبية في جميع أشكالها أم من خلال المحاضرات والندوات، على استكمال بعض البرامج التي بوشر تنفيذها في الأعوام السابقة، كالقواعد والأعراف الدولية العائدة للاعتمادات المستندية، والمستجدات في قواعد المحاسبة الدولية والتبليغ المالي. كذلك تمّ تطوير عدد من البرامج المعتمدة منذ سنوات عدة في إطار برامج التدريب في الجمعية، كالنواحي القانونية للعمليات المصرفية، والكفالات المصرفية وعقد التسليف، ضماناته وتنفيذه، وتعزيز مهارات الإدارة الحديثة لدى المدراء والمشرفين والمساعدين الإداريين وغيرها. كما تمّ التطرق إلى مواضيع حديثة، مثل قانون الضريبة الأميركي على الحسابات المصرفية الخارجية FATCA، وأساليب واستخدامات طريقة تسعير الأموال القابلة للتحويل، ما يُشار إليه باللغة الإنكليزية بعبارة "Funds Transfer Pricing" والوقاية من عمليات الاحتيال السيبرانية. وفي الإطار ذاته، نظمت مديرية التدريب محاضرة حول النشاط المصرفي، ودور جمعية المصارف وعمليات الاعتماد المستندي لمجموعة من ٢٣ ضابطاً في الجيش اللبناني، بالتعاون مع المعهد المالي التابع لوزارة المالية.

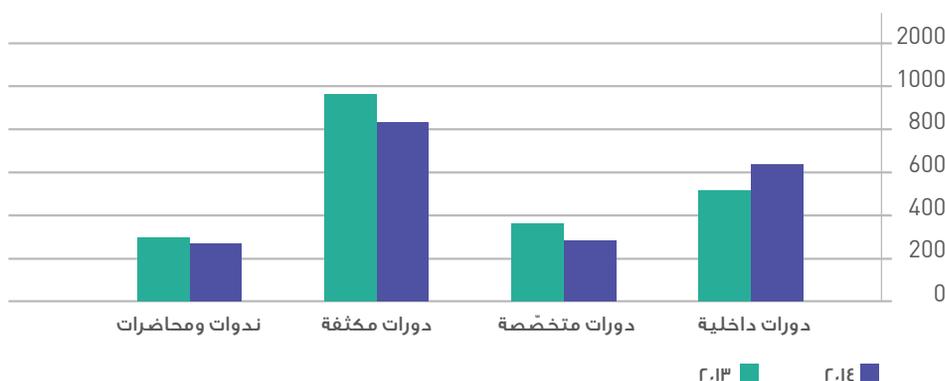
كما شاركت المديرية في الإعداد لعدد من المؤتمرات المحلية والدولية، وكان لها مشاركة فعّالة إلى جانب رئيس الجمعية في مؤتمر اتحاد المصارف الفرنكوفونية، في بروكسل (نيسان ٢٠١٤)، حول التثقيف المالي.

وكما درجت عليه العادة، التزمت الجمعية خلال العام الماضي تنفيذ برنامج التدريب السنوي المقرر والموافق عليه من قبل مجلس إدارتها، والذي يتمّ نشره في مطلع العام على الموقع الإلكتروني لجمعية المصارف: "www.abl.org.lb" في باب "Training Department". وأصبحت إدارات المصارف تتواصل مع مديرية التدريب عبر هذا الموقع لتسجيل طلبات المشاركة في النشاطات التدريبية وتدوين ملاحظاتها حول المواضيع المدرجة فيه.

## 2- توزع نشاطات مديرية التدريب والتأهيل

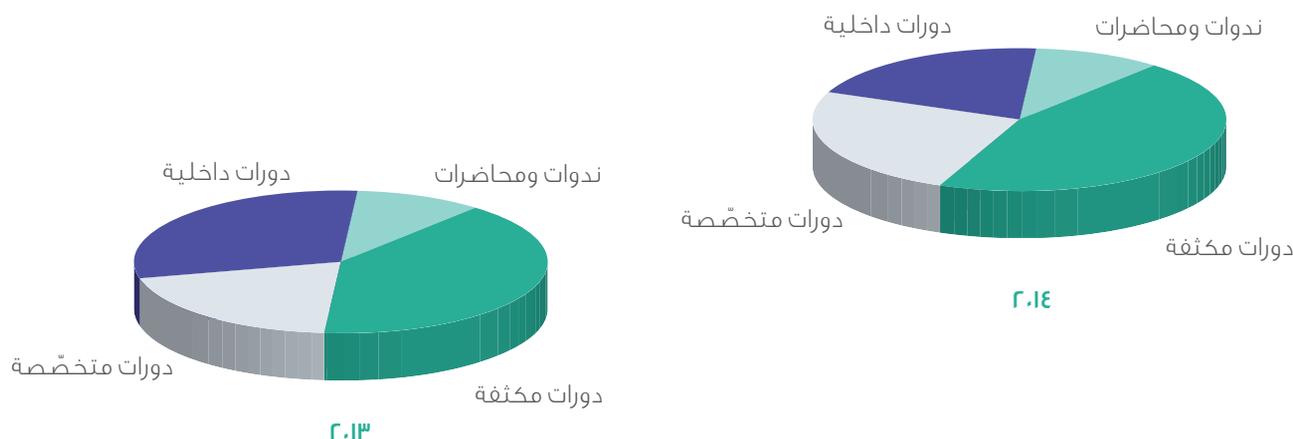
أخذ التدريب في جمعية المصارف العام الماضي أشكالاً عدة تتناسب مع مقتضيات المواضيع ورغبة المصارف. وتوزع المشاركون في النشاطات التدريبية خلال العام ٢٠١٤ مقارنة مع العام الذي سبقه كما هو مبين في الرسم أدناه، بحيث استقطبت الدورات الداخلية عدداً أكبر نسبياً من المشاركين فيما تناقص جزئياً عدد المشاركين في باقي فئات التدريب.

توزع أعداد المشاركين في مختلف نشاطات التدريب خلال عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤



نلاحظ لدى مقارنة توزع المشاركين وفق نوع التدريب بين العامين ٢٠١٣ و ٢٠١٤، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، تقارباً بين مجموع أعداد المشاركين في مجمل نشاطات التدريب، وتفاوتاً بين أعداد المشاركين في كل فئة من النشاطات: الدورات المكثفة والمتخصصة والدورات الداخلية، وإن كان قد حصل ذلك بنسب مختلفة، واختلافاً جزئياً في أعداد المشاركين في المحاضرات.

توزع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي خلال عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤



## وفي ما يلي أهم التفاصيل حول مضامين مختلف هذه الأنواع من النشاطات التدريبية لعام ٢٠١٤.

**الندوات والمحاضرات:** راوحت مدة كل منها خلال عام ٢٠١٤ بين ثلاث وأربع ساعات. وقد تناولت جميعها مواضيع جديدة، وأقيمت بالتعاون مع المعهد المالي التابع لوزارة المالية، وهيئة التحقيق الخاصة ومع منظمات ومؤسسات محلية وعالمية.

شارك في الندوات والمحاضرات ٢٦١ شخصاً، من بينهم ١١٧ شخصاً في محاضرات على علاقة بمكافحة تبييض الأموال. كما نُظمت ندوة حول الامتثال للأنظمة والمعايير الدولية بما فيها قانون الضريبة الأميركي على الحسابات المصرفية الخارجية "FATCA"، شارك فيها ٥٤ شخصاً. ويأخذ هذا الموضوع حيزاً كبيراً من نشاطات التدريب في الجمعية، كما سنلاحظ في مختلف أشكال التدريب لهذا العام.

موضوع الندوة	عدد المشاركين	المصارف / المؤسسات المشاركة
الوقاية من عمليات الإحتيال السيبرانية: التكنولوجيا والخدمات*	٦٧	٣٥
آخر المستجدات حول مكافحة تبييض الأموال وقانون الإمتثال الضريبي الأميركي	٥٤	٣٩
النشاط المصرفي، دور جمعية المصارف وعمليات الإعتماد المستندي**	٢٣	-
مكافحة تبييض الأموال (دورتان)***	٦١	١
الجوانب التطبيقية لتعميم مصرف لبنان رقم ٣٧١ والتعديلات عليه	٥٦	٥١
<b>المجموع العام</b>	<b>٢٦١</b>	<b>٥١</b>

\* بالتعاون مع مؤسسة "Kaspersky Lab"  
 \*\* بالتعاون مع المعهد المالي التابع لوزارة المالية في إطار تعزيز القدرات في الإدارة المالية لضباط الجيش اللبناني  
 \*\*\* بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة

**الدورات التدريبية المكثفة وورش العمل:** تهدف بمعظمها إلى تعزيز قدرات المشاركين في مجالات العمل المصرفي من خلال محاضرات وأعمال تطبيقية. راوحت مدة الدورة بين يوم واحد وخمسة أيام.

رُكزت المديرية خلال العام ٢٠١٤ على هذا النوع من التدريب بحيث بلغ عدد المشاركين في هذه الدورات ٩٥٣ موظفاً، حضر مجملهم ٧٧٠٩ ساعة تدريب، أي بمعدل ٣٣,٦٧ ساعة للمتدرب الواحد. وكالعادة، كان إقبال المصارف كثيفاً على المشاركة في الحالات العملية التي أجريت في إطار دورة التحقّق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال، بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة، من جهة، وعلى موضوع تصنيف مخاطر الديون، والمستجدّات في المعايير المحاسبية الدولية

والتقارير المالية وإدارة ومتابعة التسهيلات الائتمانية والمشاكل في تسديد الديون. وعليه، تكون المديرية قد قامت بتنظيم إحدى وثلاثين دورة حول سبعة 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 كتابة تقارير التدقيق الداخلي، وبخبير دولي لبناني يعمل مع منظمة العمل الدولي ومع المعهد المالي التابع لوزارة المالية من أجل دورة التوريد، المشتريات والعقود.

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 توزع المشاركين حسب الجنس وعدد سنوات الخدمة والرتبة.

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

شارك في هذه الدورات ٢٨٩ موظفاً، بينهم ١٥٦ شخصاً شاركوا في برنامج "تعلم وإتقان اللغة الإنكليزية" الذي يُعاد ثلاث مرات في السنة ولستة مستويات من المعرفة. ومن الملاحظ أن موضوعاً آخر جرى تناوله في إطار الدورات المتخصصة وتمّ تكراره مرتين، ألا وهو النواحي القانونية للعمليات المصرفية. وعليه، أصبح العدد الإجمالي للمجموعات التي تمّ تدريبها في هذا الإطار ثمانين مجموعة. 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.

لقد حازت هذه الفئة على إقبال كبير من قبل المصارف عام ٢٠١٤، إذ جرى تنفيذ ستة وعشرين نشاطاً في هذا الإطار. وقد تمّ تكرار ورشة العمل حول التحقق من عمليات مشبوهة لتبييض الأموال تسع عشرة مرة. شارك في مجمل أعمال هذه الورشة ٤٥٣ موظفاً. كما جرى في إطار الدورات الداخلية تناول موضوع آخر في دورات خاصة لخمس مصارف مختلفة.

### 3- خصائص المشاركين

يتضح لنا من الإحصاءات المدوّنة حول المشاركين في الدورات المكثفة والمتخصصة والداخلية خلال العام ٢٠١٤، وكما هو مبين في الجدول الملحق رقم ١، أن عدد هؤلاء بلغ ١٧٣٤ شخصاً، تدرّبوا لمدة ٢١٠٨٠ ساعة، أي بمعدّل ١٢،١٦ ساعة للمتدرّب الواحد.

وباستثناء المشاركين في المحاضرات والندوات (٢٦١)، تجمع المديرية معلومات إحصائية حول خصائص جميع المشاركين المتعلقة بالجنس والرتبة وسنوات الخبرة.

ومن الملاحظ، على عكس ما كان حاصلًا في العامين السابقين، تفوّق عدد الذكور على عدد الإناث لجهة المشاركة في جميع أنواع التدريب وإقبال الوافدين الجدد إلى القطاع على المشاركة في الدورات المتخصّصة وكذلك الموظفين القدامى، أي الذين تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن ١٠ سنوات، في الدورات المكثّفة والداخلية.

### النسب المئوية للمشاركة في الدورات المكثّفة والداخلية والمتخصّصة حسب سنوات الخدمة والجنس

دورات مكثّفة	دورات متخصّصة	دورات داخلية	
٤٥,٧	٤٨,١	٤١,٧	إناث (%)
٥٤,٣	٥١,٩	٥٨,٣	ذكور (%)
٣٠,٧	٣٨,٨	٢١,٩	أقل من ٥ سنوات
٢٦,٣	٢٤,٢	١٢,٩	٥-١٠ سنوات
٤٣	٣٧	٦٥,٢	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

#### 4- النشاطات المكتملة لأعمال التدريب

**تنظيم الاختبار الدولي حول الاعتماد المستندي:** واصلت المديرية إجراء اختبار **شهادة اختصاص في الاعتماد المستندي "CDCS"** الذي يتمّ تنظيمه بالتعاون مع معهد الخدمات المالية التابع للمعهد البريطاني المعتمد، وقد تقدّم إلى هذا الاختبار في ١١ نيسان ٢٠١٤ خمسة عشر مرشحاً، حضر بعضهم من العراق وسورية. ووفق نتائج هذا الامتحان، يُقدّر عدد الحاصلين على هذه الشهادة في لبنان بتسعة وتسعين شخصاً. كما أشرفت المديرية على إعداد وتنفيذ ونشر دراسة "العاملون في المصارف في العام ٢٠١٣". ولقد شملت دراسة هذا العام ١٩٣٦٥ موظفاً يعملون في ٤٦ مصرفاً من أصل ٧٠ مصرفاً عاملاً في ٣١ كانون الأول ٢٠١٣، ويمثّلون ٨٣,٧٪ من موظفي القطاع المصرفي. وتستند هذه الدراسة الرابعة من نوعها (١٩٩٤ - ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥) إلى المعلومات التي قدمتها المصارف المشاركة فيها حول موظفيها وفق إستراتيجية موحّدة. وتتناول هذه الدراسة الموارد البشرية في المصارف من جوانب متعددة: الجانب الديموغرافي والاجتماعي، بنية العمالة، التدريب والتأهيل، الحركية، الأجور والمكافآت الخ. وهي تتيح بفضل المقارنة مع الوضع القائم قبل ثماني سنوات، وحتى قبل ثلاث عشرة سنة، تحليل الاتجاهات التي ترسم في حقل الإدارة المصرفية.

## 5- تقييم التدريب

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 ٢٠١٤ استحسان عدد من المصارف للمواضيع التي يتم اختيارها وكذلك للمدرّبين نظراً لمطالبة هذه المصارف بإجرائها على شكل دورات داخلية خاصة بموظفيها وتحت إشراف مديرية التدريب في الجمعية.

وهنا نودّ أن نؤكّد على أهمية التعاون المستمرّ بين إدارات المصارف والأمانة العامة لجمعية المصارف في اختيار مواضيع التدريب التي تحتاج إليها المصارف وعلى أهمية مواصلة التفاعل بين مديريات الموارد البشرية ومديرية التدريب، لا سيّما من خلال لجنة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية في الجمعية من أجل أن يكون التدريب على النحو المرغوب فيه لتطوير العمل المصرفي.

جدول ملحق: توزع المشاركين في الدورات التدريبية المكثفة، المتخصصة والداخلية

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة	توزع المشاركين/الرتبة			توزع المشاركين/ سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الجنس		إجمالي عدد المشاركين	إسم الدورة
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أكثر من ١٠	بين ٥ و ١٠	أقل من ٥	أنثى	ذكر		
١٨٢	١٤	٧	٣	٣	٧	٨	٣	٢	١٠	٣	١٣	دورات تدريبية مكثفة
٤٣٤	١٤	١٧	٤	١	٢٦	١١	٩	١١	١٩	١٢	٣١	إدارة النزاعات
٢٢٤	٧	١١	١	٣	٢٨	٨	١٣	١١	٢٠	١٢	٣٢	حالات عملية في الإعتمادات المصرفية وفق القواعد والأعراف الدولية والمعايير الدولية للتعامل المصرفي
٤٢٠	١٤	١٨	٤	٢	٢٤	١٤	٧	٩	١٧	١٣	٣٠	الذكاء العاطفي (دورتان)
٥٢٠	٤٠	٨	١	٣	٩	٤	٥	٤	٣	١٠	١٣	التوريد: المشتريات وإدارة العقود
٦٠٩	٢١	١٦	١	٤	٢٤	١٦	١٠	٣	١٨	١١	٢٩	تحليل المخاطر المدققة بأنظمة المعلوماتية وتهديداتها
١٢٠	١٢	٦	٠	٣	٧	٤	٢	٤	٧	٣	١٠	الخفالات المصرفية وخطابات الضمان
٤٤٨	١٤	١٨	٣	٣	٢٦	١٠	١٠	١٢	١٤	١٨	٣٢	مهارات التقديم والخطابة
٦٧٢	١٤	١٣	٣	١	٤٤	٢٠	٢٠	٨	٢٧	٢١	٤٨	كتابة تقارير التدقيق الداخلي الفعالة
٤٩٠	١٤	٢١	٩	٣	٢٣	١٨	١٠	٧	١١	٢٤	٣٥	عقد التسليف؛ الشروط، الضمانات ومسؤولية المصرف
١٠٥٢	٤	٥٠	٢٥	١٨	٢٢٠	١١٠	٥٤	٩٩	١٣٩	١٢٤	٢٦٣	أساليب واستخدامات طريقة تسعير الأموال القابلة للتحويل
٥٦٠	٨	٢٨	٧	٤	٥٩	٢٦	٢٦	١٨	٣٨	٣٢	٧٠	التحقق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال (١٣ دورة)
٤٤٨	٧	٢٢	١	٦	٥٧	٣٢	١٨	١٤	٤١	٢٣	٦٤	تصنيف مخاطر الديون (دورتان)
٣٥٠	٧	١٨	٣	٩	٣٨	٢٦	١٤	١٠	٢٦	٢٤	٥٠	إدارة ومتابعة التسهيلات الإئتمانية
٧٠٤	١١	٢٩	٩	١٤	٤١	٣٢	٧	٢٥	٢٣	٤١	٦٤	المشاكل في تسديد الديون ومعالجتها
٢٣٨	١٤	١٢	٤	١	١٢	٧	٤	٦	١٥	٢	١٧	آخر المستجدات في تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة IAS والتقارير المالية IFRS
٢٣٨	١٤	١٤	٢	٢	١٣	٦	٣	٨	١٦	١	١٧	تقييم أداء الموظفين
												مسار التوظيف ومهارات المقابلة والإختيار
٧٧.٩	٢٢٩	٥٠	٨٠	٨٠	٦٥٨	٣٥٢	٢١٥	٢٥١	٤٤٤	٣٧٤	٨١٨	المجموع

## التقرير السنوي ٢٠١٤

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة	توزع المشاركين/الرتبة			توزع المشاركين/ سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الجنس		إجمالي عدد المشاركين	إسم الدورة
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أكثر من ١٠	بين ٥ و ١٠	أقل من ٥	أنثى	ذكر		
١٠٧١	٢١	١٢	١	٤	٤٦	٢٣	١١	١٧	٢٠	٣١	٥١	<b>دورات تدريبية متخصصة</b> النواحي القانونية للعمليات المصرفية (دورتان)
٥٧٦	٢٤	١٧	.	١	٢٣	١٣	٤	٧	٢٣	١	٢٤	إدارة المكاتب للمساعدين الإداريين (مستوى متقدم)
٦١٢	١٨	٢٢	٦	٦	٢٢	١٧	٧	١٠	٢٥	٩	٣٤	القوانين التي ترضى علاقات العمل في المصارف اللبنانية
٣٦٠	١٥	١٠	١	٢	٢١	٦	٣	١٥	١٦	٨	٢٤	إدارة الأصول والخصوم في المصارف
٨٧٤٥	٥٥	٢٤	٤	١	١٥١	٤٨	٤٥	٦٣	٦٦	٩٠	١٥٦	تعلم وإتقان اللغة الإنكليزية (٣ دورات)
١١٣٦٤	١٣٣	٢٤	١٢	١٤	٢٦٣	١٠٧	٧٠	١١٢	١٥٠	١٣٩	٢٨٩	<b>المجموع</b>

إجمالي عدد ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	عدد المصارف المشاركة	توزع المشاركين/الرتبة			توزع المشاركين/ سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الجنس		إجمالي عدد المشاركين	إسم الدورة
			الإداريون	الكوادر الوسطى	التقنيون	أكثر من ١٠	بين ٥ و ١٠	أقل من ٥	أنثى	ذكر		
١٩٥	٢١	٥	١	٤	١٦٩	٥٢	٢٤	٩٨	٩٦	٧٨	١٧٤	<b>دورات تدريبية داخلية</b> النواحي القانونية للعمليات المصرفية (٧ دورات)
١٨١٢	٤	٦	٦٨	٣٧	٣٤٨	٣٥٧	٥٧	٣٩	٢٧٠	١٨٣	٤٥٣	التحقق من عمليات مشبوهة لتبييض الأموال (دراسة حالات عملية) (١٩ دورة)
٢٠٠٧	٢٥	١١	٦٩	٤١	٥١٧	٤٠٩	٨١	١٣٧	٣٦٦	٢٦١	٦٢٧	<b>المجموع</b>
٢١٠٠	٣٨٧	٥٠	١٦١	١٣٥	١٤٣٨	٨٦٨	٣٦٦	٥٠٠	٩٦٠	٧٧٤	١٧٣٤	<b>المجموع العام</b>

## ثالثاً - نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤

أنشئ المعهد العالي للدراسات المصرفية بموجب المرسوم رقم ٩٧٤٩ الصادر في الجريدة الرسمية رقم ٤ تاريخ ٢٠١٣/١/٢٧، وتشارك جامعة القديس يوسف وجمعية مصارف لبنان في إدارة هذا المعهد وتتمثل كل منهما في مجلس إدارته.

وفي ظل هذه الشراكة، سوف يتمكّن المعهد الجديد من الاستفادة في آن واحد من خبرة جامعة عريقة في التعليم ومن خبرة جمعية مهنية في المعارف والتقنيات المطلوبة لممارسة العمل المصرفي. كما سيكون في استطاعة خريجي المعهد ولوج مضمار العمل في القطاع المالي، ولا سيّما المصرفي، من دون الحاجة إلى فترة تأهيل طويلة، إذ يركز برنامج الدروس في المعهد على الناحيتين النظرية والعملية.

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

بناءً عليه، وضع المعهد برامج تعليمية حديثة في مناهج الإجازة والماجستير، واعتمد في وضعها على المهارات المطلوبة في القطاع المالي المحلي والعالمي. وسوف تتم مراجعتها دورياً بما يتفق مع تطورات هذا القطاع واحتياجاته.

تسجّل في السنة الأولى من عمل المعهد ثمانية طلاب جدد لمتابعة السنة الأولى في برنامج شهادة الإجازة في الدراسات المصرفية وخمسة وأربعون طالباً من الحائزين على شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة والذين يرغبون في متابعة دروس إضافية بغية الحصول على أرصدة تخوّلهم نيل شهادة الإجازة، فيما بوشرت دروس الماجستير في أيلول ٢٠١٤. 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 ٢٠١٣/٢٠١٢ ومشاريع المعهد العالي للدراسات المصرفية قيد التنفيذ والمستقبلية.

### 1- شهادة الإجازة (الليسانس) في الدراسات المصرفية:

انتسب إلى دروس الصف الأول ثمانية طلاب. وأنهى البعض منهم جميع مقرّرات الفصلين الأول والثاني فيما تسجّل خمسة عشر طالباً في السنة الجامعية التالية، أي ٢٠١٤/٢٠١٥، في الصف الأول.

أمّا المسجّلون من حملة شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة في الحلقة الخاصة بدروس الإجازة (٦٠ وحدة تعليمية)، فبلغ عددهم ٤٥ طالباً أنهى ٣٧ منهم جميع المقرّرات المطلوبة منهم وشكلوا الدفعة الأولى من حاملي شهادة الإجازة في الدراسات المصرفية. ومن الجدير

ذكره أن ١١ طالباً من المتخرجين سبق لهم أن حصلوا على إجازة في مجال اختصاص اقتصادي أو مالي، إضافة إلى شهادة الدراسات المصرفية، وبالتالي تابع هؤلاء ٢٤ وحدة تعليمية فقط من أصل ستين وحدة معتمدة.

وهنا نودّ أن نُؤكّد على أهمية التعاون المستمرّ بين إدارات المصارف والأمانة العامة لجمعية المصارف في اختيار مواضيع التدريب التي تحتاج إليها المصارف وعلى أهمية مواصلة التفاعل بين مديريات الموارد البشرية ومديرية التدريب، لا سيّما من خلال لجنة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية في الجمعية من أجل أن يكون التدريب على النحو المرغوب فيه لتطوير العمل المصرفي.

## 2- شهادة الدراسات المصرفية المتخصّصة

أ- أنشئ برنامج هذه الشهادة عام ١٩٩٦، وهو يتوجّه إلى مرشّحين 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 سيّما تحسين قدراتهم على مزاوله المهنة المصرفية. يمتدّ هذا البرنامج على ثلاث سنوات لحاملي شهادة البكالوريا وعلى سنتين لحاملي الإجازة في العلوم الإقتصادية أو إدارة الأعمال. وسوف يستمرّ المسجّلون القدامى في متابعة منهاجهم خلال العام ٢٠١٤/٢٠١٥، بإشراف إدارة المعهد العالي للدراسات المصرفية.

خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤، بلغ عدد المسجّلين في هذا البرنامج لمتابعة الدروس في السنتين الأولى والثانية (بعد السنة التحضيرية) ٥٦ موظفاً.

### المسجّلون في العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣

السنة	الشعبة	عدد المسجّلين	عدد الناجحين
الأولى	عربي - فرنسي	١٣	١٣
	عربي - إنكليزي	٠٧	٠٧
الثانية	عربي - فرنسي	١٨	١٨
	عربي - إنكليزي	١٨	١٨
المجموع	عربي - فرنسي / إنكليزي	٥٦	٥٦

### ب- حملة شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة

لقد حاز ٣٦ طالباً على " شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة -DESB " في نهاية العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤. وبذلك يرتفع عدد حملة هذه الشهادة منذ العام ١٩٩٨/١٩٩٩ إلى ٧٩٣ موظفاً.

### 3- شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية

#### أ- 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 جامعية بمستوى بكالوريا + ٣ سنوات كحدّ أدنى أو شهادة الدراسات المصرفية المتخصصة، وذلك بغية تأهيلهم لتحمل مسؤوليات الكوادر المصرفية الوسطى الشاملة، أي الإدارية والمهنية، وكذلك ليتمكنوا من التكيف مع تغيّرات المهنة وتطوّراتها. يمتدّ هذا البرنامج على ١٦ شهراً متتالياً ماعدا شهر آب.

أنهى المسجلون في دفعة العام ٢٠١٣ دروسهم في السنة الثانية خلال العام ٢٠١٣/٢٠١٤. ويبقى على الناجحين منهم في الإمتحانات الخطية والشفهية تحضير بحث قصير في أحد المجالات المصرفية قبل نهاية العام ٢٠١٥ لنيل شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية. وتحت إدارة المركز الطلاب على اختيار مواضيع ذات صلة مباشرة بعملهم وبإمكانية تطويره. ونجد بين هذه الأبحاث العناوين التالية:

- هيكلية العلاقة المهنية التي تربط بين المصارف التجارية وزبائنها – الحالة اللبنانية
- مستقبل الفروع في القطاع المصرفي اللبناني
- مناخ العمل في القطاع المصرفي اللبناني – حالة تطبيقية في مصرف معيّن
- استخدام مقارنة الزبون في خدمات التسليف للأشخاص في المصارف اللبنانية.

علماً أن إدارة المعهد تمتنع عن نشر الأبحاث التي تتضمن معلومات خاصة بالمصارف التي أجرى طلاب المركز أبحاثاً حولها. والجدير ذكره في هذا المجال أن إدارة المعهد قد أعطت الطلاب الناجحين في السنوات الممتدة بين ٢٠٠٨ و ٢٠١١ مهلة حتى آخر عام ٢٠١٤ لإعادة تسجيل البحث الذي يعالجونه وإنهائه قبل آخر عام ٢٠١٥. أما الطلاب الذين أنهوا دروسهم في ٢٠١٤، فعليهم الإنتهاء من تقديم أبحاثهم قبل ٢٠١٥/٦/٢٠١٦.

### 4- منهاج الشهادات المتخصصة

#### أ- شهادة الإقراض

استكمالاً للنشاطات الناجحة التي كان ينظّمها مركز الدراسات المصرفية، أطلق المعهد العالي للدراسات المصرفية دورة جديدة في الإقراض في العام ٢٠١٤ بعدما أدخلت عليها التعديلات التي حصلت في الأنظمة المفروضة من قبل السلطات الرقابية أو المعايير الدولية المتعلقة بالإقراض ومخاطره.

يتألف برنامج هذه "الشهادة المتخصصة" في ٢٠١٤ من مناهجين منفصلين:

أ- إقراض الأشخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٤٣ ساعة)، وتتضمن هذه الشهادة قسمين اثنين:

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

ب- 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 ٢٠١٤ كالآتي:

#### توزّع المشاركين في برنامج الإقراض لعام ٢٠١٤

القسم	التاريخ	عدد المسجّلين	عدد الناجحين
أ-١ إقراض الأشخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٣١ ساعة)	٢٤ آذار - ١٦ نيسان مجموعة أولى	٢٩	٢٦*
أ - ٢ إقراض الأشخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٣١ ساعة)	١٩ أيار - ١١ حزيران مجموعة ثانية	٢١	١٤
أ - ب - تعسّر الديون، تعثرها، معالجتها واستردادها (١٦ ساعة)	٧ - ٢٦ أيار	٣٠	٢١*
ب- إقراض الشركات (٣٦ ساعة)	١٠ حزيران - ٠٩ تموز	٢٩	٢١*

\* يشمل هذا العدد الأشخاص الذين تقدموا إلى الإمتحان دون متابعة الدروس خلال العام ٢٠١٤.

#### 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 Dealing Certificate ، وذلك من ٩ إلى ١٣ حزيران ٢٠١٤، في مبنى المعهد. وقد شارك فيها ١٦ شخصاً ينتمون إلى ١١ مؤسسة مصرفية. علماً أن المنتسبين إلى البرنامج يتقدمون إلى الامتحان في مراكز متخصصة في الامتحانات الدولية في مختلف المناطق اللبنانية عبر الانترنت.

ج- دورة تحضيرية للتقدّم إلى شهادتين حول إدارة أنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا نظمت إدارة المعهد العالي للدراسات المصرفية بالتعاون مع جمعية "تدقيق ومراقبة أنظمة المعلوماتية" في لبنان "ISACA-Lebanon"، دورة تدريبية تحضيرية للتقدّم إلى الشهادتين الدوليتين: COBIT 5 Foundation و COBIT 5 Implementation. وحضر الدروس المقررة للشهادة الأولى ١٦ موظفاً، يومي ١٧ و١٨ آذار ٢٠١٤. أما الشهادة الثانية، فلقد تابع الدروس المقررة لها ثلاثة أشخاص، أيام ١٩، ٢٠ و٢١ آذار. علماً أن جميع المنتسبين إلى هاتين الدورتين تقدّموا في نهاية البرنامج إلى الامتحان عبر الانترنت في المعهد العالي للدراسات المصرفية بإشراف أستاذ منتدب من جمعية "تدقيق ومراقبة أنظمة المعلوماتية" الدولية.

#### 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 مجموعتان من ٥٠ موظفاً هاتين الدورتين خلال الفترة الممتدة من أول أيلول ٢٠١٣ حتى آخر آب ٢٠١٤. كما نظّم المعهد خمس دورات مراجعة لأكثر من ٢٠٠ شخص لم ينجحوا في الامتحان المذكور، ويودّون التركيز على بعض مقرّرات في المنهاج المطلوب للتقدّم للامتحان.

#### 5- منهاج الشهادات المتخصصة

يشتمل جدول أعمال السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٤ على افتتاح برنامج السنة الأولى من الماستر للمنتسبين الجدد وبرنامج الماستر الخاص بالمنتسبين القدامى من حملة الشهادة العليا للدراسات المصرفية، واستكمال إجراءات تأسيس المعهد العالي للدراسات المصرفية والتعريف عن برامج 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 بوشّر التدريس فيه اعتباراً من أيلول ٢٠١٤، لاسيّما لمن هم في الوظيفة المصرفية.

كما سوف يفجّل المعهد تعاونه مع عدد من المؤسسات المهنية في ما يخصّ بعض الدورات التدريبية.

