



## القسم الثالث

---

الموارد البشرية في  
المصارف اللبنانية

03



## أولاً: العاملون في المصارف في لبنان في العام ٢٠١٧

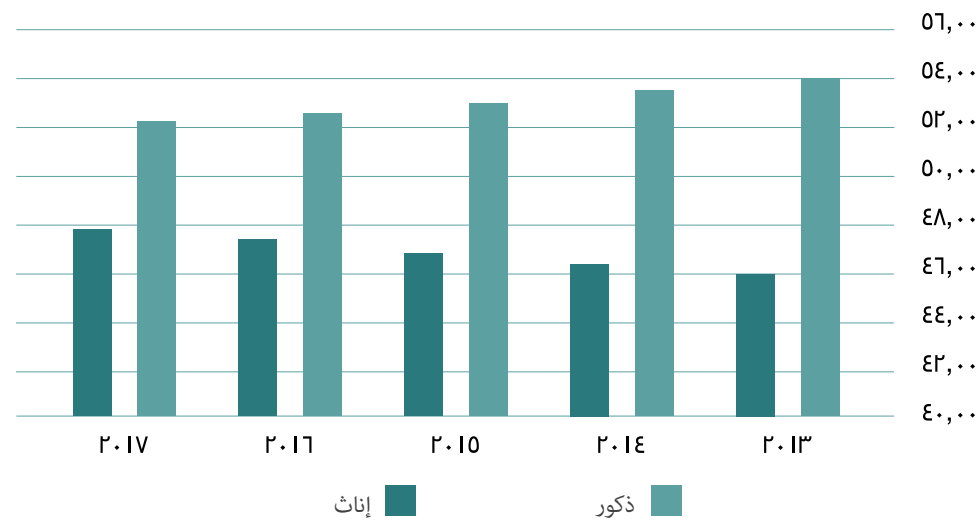
في العام ٢٠١٧، استمر القطاع المصرفي اللبناني في فتح باب التوظيف أمام الشباب اللبناني بحيث وصل عدد موظفي المصارف العاملة في لبنان إلى ٢٦٠٠٥ أشخاص في نهاية العام المذكور، أي بزيادة ٧٤٥ شخصاً مقابل زيادة بمقدار ٦٢٢ شخصاً في العام ٢٠١٦. وفي نهاية العام ٢٠١٧، توزع موظفو المصارف على مختلف فئاتها كالتالي: ٢٣٦٠٣ أشخاص في المصارف التجارية اللبنانية ش.م.ل. (وعددتها ٣٢ مصرفاً)، أي ٩٠,٨% من مجموع العاملين، و١٠٤٥ شخصاً في المصارف ش.م.ل. ذات المساهمة الأثرية العربية (عددتها ٧ مصارف)، و٤١٠ موظفين في فروع المصارف العربية (عددتها ٧) و١٠٥ موظفين في فروع المصارف غير العربية (عددتها ٣) و٨٤٢ شخصاً في مصارف الأعمال (عددتها ١٦ وكلها شركات مغفلة لبنانية ش.م.ل.). تجدر الإشارة إلى أنه في العام ٢٠١٧، تم شطب مصرفين عن اللائحة الرسمية، هما مصرف "ب.ل.س. إينفست بنك" بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١٢٥٦١ تاريخ ٢٤ أيار ٢٠١٧ (ج. ر. عدد ٢٠١٧/٢٤) وانتقال ملكيته إلى البنك اللبناني للتجارة ش.م.ل. وبنك "اتش. اس. بي. سي الشرق الأوسط المحدود" بناءً على قرار مصرف لبنان رقم ١٢٥٩٨ تاريخ ٢٣ حزيران ٢٠١٧ (ج. ر. عدد ٢٠١٧/٥٧) وبيع جميع موجودات فرع لبنان والتزاماته إلى بنك لبنان والمهجر ش.م.ل.

ويُعزى نمو الاستخدام في القطاع المصرفي اللبناني إلى عوامل عدّة، منها توسع نشاط المصارف وتزايد عدد الفروع المصرفية العاملة الذي بلغ ١٠٨٦ فرعاً في نهاية العام ٢٠١٧، بالإضافة إلى تنوع الخدمات المقدمة من قبل القطاع، والتخصّصية في المهام المصرفية وخلق وحدات تُعنى بمواضيع خاصة ودقيقة تواكب التطورات والإجراءات العالمية، كوحدة الامتثال ووحدة حماية العميل. وقد بلغ، على سبيل الذكر، عدد الموظفين في دوائر الامتثال في المصارف العاملة داخل لبنان ١٢٠٠ موظف (٤٥٤ في المراكز الرئيسيّة و٧٤٦ في الفروع).

### خصائص العاملين في المصارف

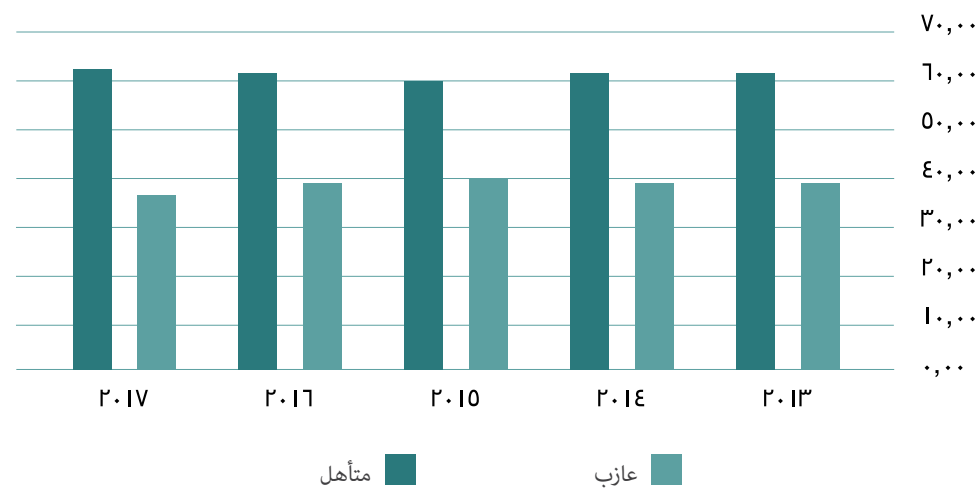
على صعيد الجنس (جندر)، تميّز العمالة المصرفية في لبنان بتزايد مستمرّ لعدد العاملات مع العلم أن نسبتهنّ في القطاع (٤٧,٨% في نهاية العام ٢٠١٧) تتجاوز إلى حدّ كبير نسبة العمالة الأثرية الإجمالية في لبنان، والمقدّرة بحوالي ٢٥%.

### التوزع حسب الجنس (%) ٢٠١٧-٢٠١٣



على صعيد الوضع العائلي، انخفضت نسبة العازبين إلى ٣٧,٧% من مجموع العاملين في القطاع المصرفي اللبناني في نهاية العام ٢٠١٧، أي إلى ٩٨٠١ موظف- وكان بينهم ٥١,٧% عازبات و٤٨,٣% عازبون. وارتفعت بالتالي نسبة المتزوجين إلى ٦٢,٣% في نهاية العام ٢٠١٧، توزعوا بين ٥٤,٦% ذكور و٤٥,٤% إناث.

### التوزع حسب الوضع العائلي (%) ٢٠١٧-٢٠١٣



ويظهر توزع الموظفين من الجنس الواحد على فئات الأعمار المختلفة أن ٦٥,٣٪ من الموظفين هنّ دون سنّ الأربعين مقابل ٥٥,٨٪ لدى الذكور (٦٤,٧٪ مقابل ٥٤,٥٪ على التوالي في نهاية العام ٢٠١٦).

### توزع العاملين والعاملات على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٧

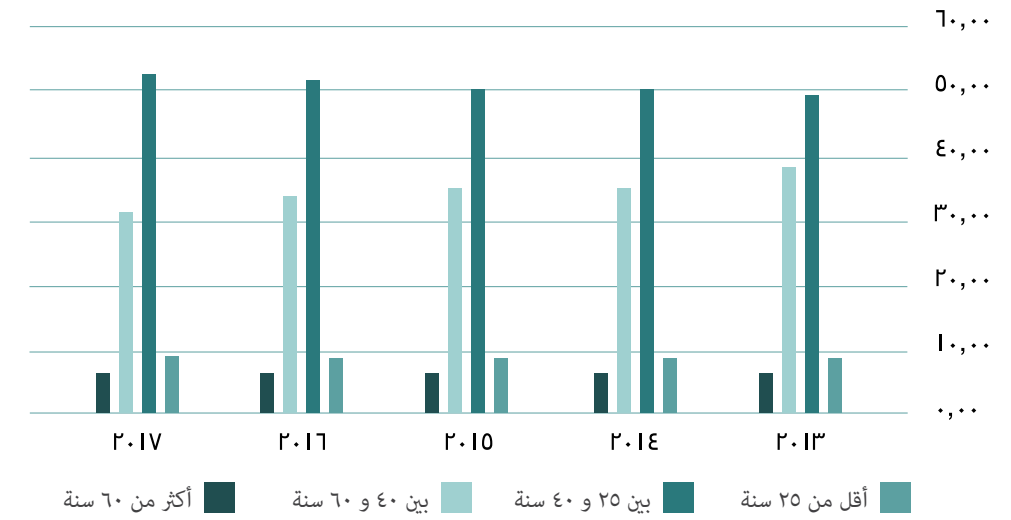
المجموع (العدد)	٦٠ سنة وما فوق	٦٠-٥٠ سنة	٥٠-٤٠ سنة	٤٠-٢٥ سنة	دون ٢٥ سنة	
١٣٥٧٧	٧,٣	١٧,٨	١٩,١	٤٩,٥	٦,٣	ذكور (%)
١٢٤٢٨	٣,٦	١٤,٢	١٦,٩	٥٤,٨	١٠,٥	إناث (%)

على صعيد المستوى العلمي، لا يزال عدد الجامعيين العاملين في القطاع المصرفي اللبناني على تزايد مستمرّ بحيث وصلت نسبة هؤلاء إلى ٧٨,٨٪ من إجمالي العمالة المصرفية في نهاية العام ٢٠١٧، ويفسّر ذلك إلى حدّ كبير بدخول المتخرّجين من حَمَلَة الشهادات الجامعية إلى القطاع المصرفي اللبناني، وقد ازداد عدد هؤلاء في العام ٢٠١٧ بمقدار ٩٠٠ موظّف توزّعوا بين ٤٩٨ أنثى و٤٠٢ ذكراً (٨٧٩ موظفاً في العام ٢٠١٦ توزّعوا بين ٥٢٣ أنثى و٣٥٦ ذكراً).

على صعيد الرتبة، وفي العام ٢٠١٧، كان عدد المصارف التي لا تعتمد نظام الرتب الجديد المنصوص عليه في عقد العمل الجماعي بسيطاً. وبلغ عدد الموظفين المصرّح عنهم حسب النظام الجديد ٢٤٦٨٢ شخصاً في نهاية العام المذكور، أي حوالي ٩٥٪ من مجموع الموظفين. ومن أصل هؤلاء، هناك ٧٦,٤٪ مصنّفون تقنيون مقابل ٢٣,٦٪ مصنّفين كوادرات. مع التذكير بأن التقنيين هم 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. أمّا الكوادرات فهم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى تحمّل مسؤوليات كبيرة ومعرفة واسعة ومهارات قيادية، وتكون لهم القدرة على اتّخاذ القرارات. وقد شكّل العنصر النسائي ٤٩,٢٪ من العاملين في فئة التقنيين و٤٤,٨٪ من العاملين في فئة الكوادرات.

على صعيد هرم الأعمار، ترتفع سنوياً حصة الذين هم دون سنّ الأربعين في إشارة إلى التوظيف المتواصل للشباب، وقد بلغت ٦٠,٣٪ من مجموع العاملين في القطاع في نهاية العام ٢٠١٧.

### التوزع حسب العمر (%) ٢٠١٧-٢٠١٣



ويبيّن توزع العاملين في المصارف حسب الجنس وضمن الفئات العمرية المختلفة أن حصة الذكور تفوق حصة الإناث في الفئات العمرية من ٤٠ سنة وما فوق، فيما تتفوّق نسبة الإناث في الفئة العمرية ما دون الخامسة والعشرين، ما يعني أن العنصر الأنثوي يطغى على الداخلين الجدد إلى القطاع، فيما يتساوى تقريباً الجنسان في فئة الأعمار الواقعة بين ٢٥ و ٤٠ سنة.

### توزع العاملين في المصارف حسب الجنس على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٧

دون ٢٥ سنة	٢٥-٤٠ سنة	٤٠-٥٠ سنة	٥٠-٦٠ سنة	٦٠ سنة وما فوق	
٣٩,٦	٤٩,٧	٥٥,٢	٥٧,٧	٦٩,١	ذكور (%)
٦٠,٤	٥٠,٣	٤٤,٨	٤٢,٣	٣٠,٩	إناث (%)
٢١٥٠	١٣٥٣٦	٤٦٩٦	٤١٨٣	١٤٤٠	العدد الإجمالي

## توزع العاملين والعاملات حسب مستوى التحصيل العلمي - نهاية العام ٢٠١٧

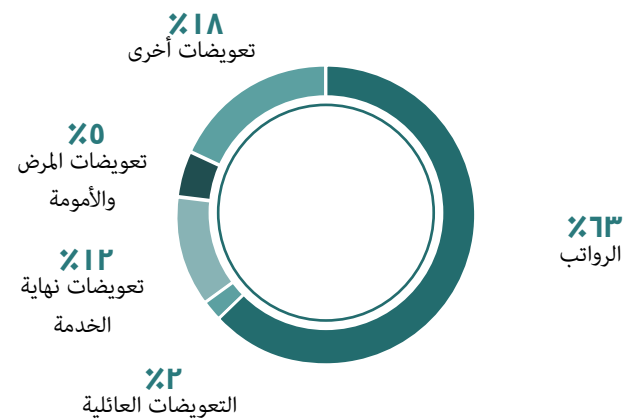
المجموع (العدد)	شهادة جامعية	بكالوريا أو ما يعادلها	دون البكالوريا	
١٣٥٧٧	٧٢,٠	١٤,٤	١٣,٦	ذكور (%)
١٢٤٢٨	٨٦,٢	١٠,٩	٢,٩	إناث (%)

## الرواتب والأجور والتقديرات

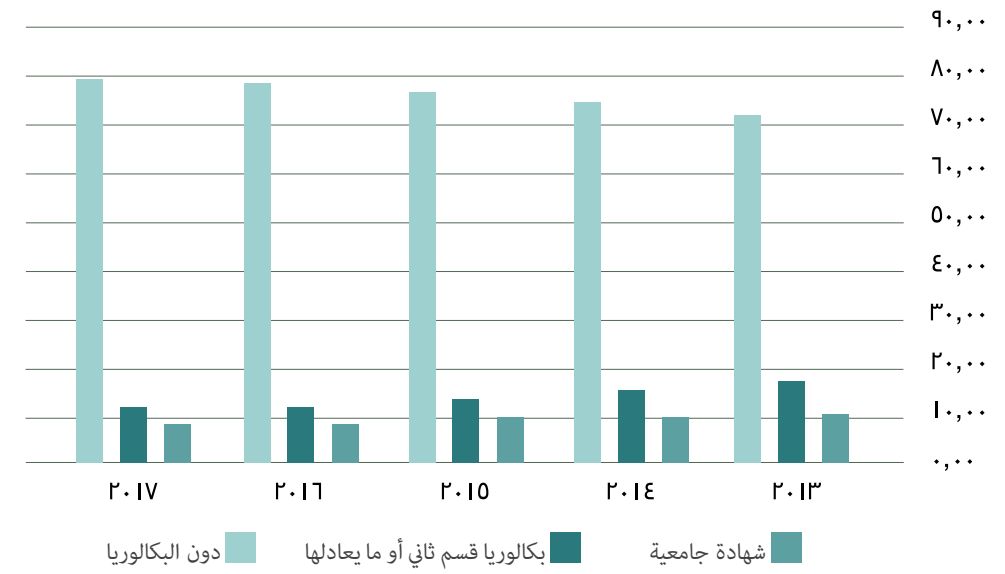
في العام ٢٠١٧، بلغ مجموع الرواتب والتعويضات التي خصصتها المصارف لموظفيها ١٩٩٦,٩ مليار ليرة مقابل ١٨٨٨ مليار ليرة في العام ٢٠١٦، أي بزيادة قدرها ١٠٨,٩ مليارات ليرة ونسبتها ٥,٨% (٥,٢% نسبة الزيادة في العام ٢٠١٦). وتُعزى الزيادة في العام ٢٠١٧، كما في السنوات العادية، إلى الزيادة السنوية وارتفاع عدد الموظفين وأولاد المتزوجين منهم وما يستتبع ذلك من زيادة في الاشتراكات المسددة لتغطية الضمان الصحي والتعويضات العائلية وتعويض نهاية الخدمة وتقديرات أخرى منصوص عليها في عقد العمل الجماعي.

وبذلك، يكون متوسط الكلفة السنوية للموظف الواحد قد ارتفع إلى ٧٦,٨ مليون ليرة (٦,٤ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً) مقابل حوالي ٧٤,٧ مليون ليرة (٦,٢ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً) في العام ٢٠١٦. ومن البديهي أن هذا المتوسط لا يعكس حقيقة ما يجنيه الموظف من مختلف الفئات، لأنَّ ثمة تفاوتاً في الكلفة بين الموظفين حسب معايير عدّة، منها العمر والأقدمية والرتبة والوظيفة والمستوى العلمي والوضع العائلي والجنس وسياسة الأجور المطبّقة في المصرف وفئة وحجم المصرف الذي ينتمي إليه الموظف.

## توزع رواتب العاملين في المصارف ولواحقها في العام ٢٠١٧



## التوزع حسب التحصيل العلمي (%) ٢٠١٧-٢٠١٣



ويظهر توزع العاملين في القطاع المصرفي حسب الجنس ومستوى التحصيل العلمي أن الإناث تجاوزن الذكور في فئة حاملة الشهادة الجامعية في نهاية العام ٢٠١٧، في حين أن حصة اللواتي حصلن على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها بلغت ٤٠,٨% من مجموع هذه الفئة وحصة اللواتي هنّ دون مستوى البكالوريا ١٦,٣% مقابل حصص أكبر للذكور.

## توزع العاملين في المصارف حسب الجنس والمستوى العلمي - نهاية العام ٢٠١٧

شهادة جامعية	بكالوريا أو ما يعادلها	دون البكالوريا	
٤٧,٧	٥٩,٢	٨٣,٧	ذكور (%)
٥٢,٣	٤٠,٨	١٦,٣	إناث (%)
٢٠٤٩٣	٣٣٠٤	٢٢٠٨	العدد الإجمالي

أما توزع الموظفين من الجنس الواحد حسب مستوى التحصيل العلمي، فيبين أن أكثر من ٨٦% من العاملين في القطاع المصرفي حصلن على شهادة جامعية مقابل ٧٢% لدى الذكور، في حين أن نسبة اللواتي هنّ دون مستوى البكالوريا تقارب ٣% من إجمالي الموظفات في المصارف.

ارتفعت كلفة تعويض النقل إلى ٥٦,٦ مليار ليرة في العام ٢٠١٧ من حوالي ٥٤,٢ مليار ليرة في العام ٢٠١٦، أي بما نسبته ٤,٥٪. ويُعزى ذلك إلى ازدياد عدد الموظّفين، من جهة، وإلى ارتفاع متوسط سعر صفيحة البنزين الذي تعمّمه جمعية المصارف شهرياً على الأعضاء من حوالي ٢١٥٠٠ ليرة في العام ٢٠١٦ إلى ٢٣٦٢١ ليرة في العام ٢٠١٧، من جهة ثانية، مع ارتفاع أسعار النفط العالمية.

الحياة. وللتذكير، فإن 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. وهو يتناول كلّ القضايا المتعلقة بالمخصّصات والتعويضات والزيادات والإجازات والعناية الطبية وسلّم الرواتب وأموراً أخرى مختلفة، كما يفرض العقد اعتماد التوصيف الوظيفي.

الحقّ في منح إجازات جامعيّة ودراسات عليا للمنتسبين إليه. ولا بدّ من التذكير بأن المصارف في لبنان تلتزم دائماً بمضمون تعميم مصرف لبنان الأساسي رقم ١٠٣ الذي يحدّد الأطر والمؤهلات العلمية والتقنية والأدبية الواجب توافرها لدى الأشخاص المولّجين بممارسة بعض المهام في القطاع المصرفي والمالي.

وما يعزّز مقولة الإنتاجية العالية في القطاع المصرفي اللبناني مساهمته بحوالي ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مع أنه لا يضمّ إلا نسبة متدنّية من اليد العاملة اللبنانية الإجمالية. كما أن ثمة ارتفاعاً مؤشّر كلّ من إجمالي الموجودات وودائع الزبائن وإجمالي الرأسمال إلى مجموع عدد العاملين في القطاع المصرفي اللبناني في العام ٢٠١٧.

واستفاد أهالي الطلاب الملتحقين بالجامعة اللبنانية، وعددهم ٤٠٨ تلاميذ، من مبلغ قدره ١,٢ مليار ليرة، أي أن الطالب استفاد من منحة تقارب ٣ ملايين ليرة كما هو منصوص في عقد العمل الجماعي. أما أولاد موظفي المصارف المسجّلون في المدارس الرسمية والمجانية والمختصة بالمعوقين، والذين بلغ عددهم ٢١٣ ولدًا في العام ٢٠١٧، فاستفادوا من منح إجمالية ناهزت ٣٢٧ مليون ليرة، ما يعني أن متوسط المنحة يقارب ما ينصّ عليه عقد العمل الجماعي، وهو مليون و٥٠٠ ألف ليرة للتلميذ الواحد.

نشير إلى أن اجتماعات عمل تجري بين اتحاد نقابات موظفي المصارف ولجنة الموارد البشرية في الجمعية بهدف إجراء تعديلات على بعض موادّ عقد العمل الجماعي لعامي ٢٠١٨-٢٠١٩. ويذكر أن آلية عمل صندوق التعاضد الاستشفائي لموظفي المصارف بعد سنّ التقاعد، والتي تمّ التوافق عليها في عقد العمل الجماعي الأخير، تؤكّد عمق التزام المصارف والجمعية بتوفير سبل العيش الكريم واللائق للعاملين في هذا القطاع مدى

#### الإنتاجية

تسعى المصارف العاملة في لبنان إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها من خلال الاستثمار المتزايد في التجهيزات وأنظمة العمل والإجراءات الداخلية والاستثمار في الموارد البشرية. فتخصّص المصارف نسبة من الكتلة الأجرية لتدريب الموظّفين داخلياً وفي دول انتشارها خصوصاً في الدول المجاورة. ثم أن تسارع التطورات العالمية للصناعة المصرفية يفرض على المصارف إخضاع موظفيها لدورات متخصّصة في مجالات عدّة، منها بخاصة التحقّق والامتثال ومكافحة تبييض الأموال وعمليات الإرهاب (compliance) وقانون الامتثال الضريبي. ويشارك موظفو المصارف في الدورات التدريبية التي تنظّمها مديرية تطوير الموارد البشرية في الأمانة العامة لجمعية المصارف.

من جهة أخرى، يتابع عدد من موظفي المصارف دروساً مصرفية في المعهد العالي للدراسات المصرفية، الذي بات له

إلى ازدياد عدد العاملين المتأهلين وعدد الأولاد الذين هم على عاتقهم، علاوةً على زيادة بعض فروقات التقديرات الصحية التي تمنحها المصارف للموظّفين استناداً إلى عقد العمل الجماعي الأخير.

بلغت قيمة تعويضات نهاية الخدمة ٢٣١,٣ مليار ليرة مقابل ٢٢٧,٨ مليار ليرة في نهاية العام ٢٠١٦، أي أنها ارتفعت بنسبة ١,٥٪. وفي التفصيل، ازدادت الاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٣,٦٪ مع ارتفاع عدد الموظّفين مقابل تراجع بسيط في المؤونات بحوالي ٠,٥٪. يجدر التذكير بأن مساهمة المصارف في هذا الفرع هي ٨,٥٪ من كامل الأجر الخاضعة للضريبة.

ارتفعت قيمة التعويضات الأخرى إلى ٣٦٠ مليار ليرة في العام ٢٠١٧ مقابل ٣٣٨,١ مليار ليرة في العام الذي سبق، أي بما نسبته ٦,٥٪. وتشمل هذه التعويضات إلى المكافآت، المنح المدرسية (١٩,٩٪ من مجموع هذه التعويضات في العام ٢٠١٧) وتعويض النقل (١٥,٧٪) بالإضافة إلى تعويض الصندوق ومنح الزواج والولادة وغيرها من التعويضات وبدلات التمثيل والملابس.

وفي تفصيل المنح المدرسية، ارتفعت قليلاً قيمتها الإجمالية إلى ٧١,٦ مليار ليرة في العام ٢٠١٧ مقابل ٧١,١ مليار ليرة في العام الذي سبق. ففي العام ٢٠١٧، بلغت قيمة المنح المدرسية لأولاد الموظّفين في المدارس الخاصة، وعددهم ١٣٨٠٠ تلميذ، ٥١,٨ مليار ليرة، أي بمتوسط يناهز ٣ ملايين و٧٥٧ ألف ليرة للتلميذ الواحد (علماً أن قيمة المنحة بحسب آخر عقد جماعي محدّدة بثلاثة ملايين و٥٠٠ ألف ليرة). وبلغت المبالغ التي تقاضها الموظّفون عن أولادهم المسجّلين في الجامعات الخاصة، وعددهم ٢٨٥٧ طالباً، ١٨,٣ مليار ليرة، أي أن متوسط قيمة المنحة ناهز ٦ ملايين و٤٠٤ آلاف ليرة لبنانية (فيما هو ٥ ملايين و٥٠٠ ألف ليرة حسب عقد العمل الجماعي). ويمكن الاستنتاج بأن عدداً من المصارف يقدّم لموظفيه عن أولادهم منحةً مدرسية وجامعية تفوق قيمتها ما هو منصوص عليه في عقد العمل الجماعي.

بلغت قيمة الرواتب قبل الضريبة ١٢٦٣,٤ مليار ليرة في العام ٢٠١٧ مقابل ١١٩٣,٢ مليار ليرة في العام ٢٠١٦، أي بزيادة نسبتها ٥,٩٪ (زيادة بنسبة ٦,٣٪ في العام ٢٠١٦). وتُعزى هذه الزيادة إلى ارتفاع عدد العاملين (٧٤٥ شخصاً) وإلى الزيادة السنوية التي تمنحها المصارف لموظفيها. وبذلك، يكون متوسط الراتب الأساسي للموظف قد بلغ ٣,٠ ملايين ليرة يُدفع ١٦ شهراً كما ينصّ عقد العمل الجماعي مقابل ٢,٩٥ مليونيّ ليرة في العام ٢٠١٦.

بلغت قيمة التعويضات العائلية ٣٩,٢ مليار ليرة مقابل ٣٨,١ مليار ليرة في العام ٢٠١٦، أي بزيادة نسبتها ٣,١٪. وهذه التعويضات تمثّل اشتراكات المصارف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التي هي مرتبطة بأجر العاملين، من جهة أولى، وفائض المبالغ التي تدفعها المصارف إلى الموظّفين زيادةً 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. وقد ازدادت مخصّصات الاشتراكات إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٢,٦٪ والإضافات بنسبة ٤,٢٪ في العام ٢٠١٧ قياساً على العام ٢٠١٦، في موازاة تزايد عدد الموظّفين المتأهلين وعدد الأولاد الذين هم على عاتقهم والتقديرات الإضافية التي تمنحها بعض المصارف لموظفيها.

ارتفعت قيمة تعويضات المرض والأمومة، أو ما يُعرف بالضمان الصحي إلى ١٠٢,٩ مليار ليرة مقابل ٩٠,٨ مليار ليرة في العام ٢٠١٦، أي بما نسبته ١٣,٣٪. وتشمل هذه التعويضات اشتراكات المصارف للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تبلغ مساهمتها حالياً ٧٪ من أجر العاملين (مقابل ٢٪ يتحمّلها الموظف) والإضافات، وهي ما تسدّه المصارف للموظّفين زيادةً عمّا يحصلون عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وقد ازدادت مخصّصات الاشتراكات بنسبة ٢٢,٤٪ والإضافات بنسبة ٣٪ في العام ٢٠١٧ قياساً على العام ٢٠١٦. ويعود ذلك

### جدول رقم ٢- تطور الأجور والعطاءات في القطاع المصرفي اللبناني ٢٠١٧-٢٠١٤ مليار ليرة

٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	
١٩٩٦,٩	١٨٨٨,١	١٧٩٥,٤	١٧٢٠,٦	المجموع
١٢٦٣,٤	١١٩٣,٢	١١٢٢,٣	١٠٥٥,٤	الرواتب
٣٩,٣	٣٨,١	٣٧,٣	٣٦,١	التعويضات العائلية
٢٣١,٣	٢٢٧,٩	٢٣٢,٦	٢٢٥,٨	تعويضات نهاية الخدمة
١٠٢,٩	٩٠,٨	٨٦,٧	٨٣,٥	الضمان الصحي
٣٦٠,٠	٣٣٨,١	٣١٦,٥	٣١٩,٩	تعويضات أخرى

\* مصدر المعلومات: الاستثمارات المعبّأة من قبل المصارف والمرسلة إلى جمعية مصارف لبنان.

## ثانياً: نشاطات مديرية تطوير الموارد البشرية في العام ٢٠١٧

### ١- لمحة عامة

من ناحية أخرى، أطلقت المديرية مشروع التعلّم الإلكتروني «ABL-eT» في أيار ٢٠١٧ بالتعاون مع شركة IQUAD. وقد تضمّن برنامجاً حول مكافحة تبييض الأموال وآخر حول أمان أنظمة المعلوماتية. كما تضمّن نموذجاً إختبارياً حول القوانين والأنظمة اللبنانية، وهو اختبار يتقدّم إليه عدد كبير من موظفي المصارف كل عام بموجب تعميم مصرف لبنان رقم ١٠٣. أخيراً، يستفيد الشخص المسجّل في ABL-eT من الإطلاع على مجموعة من الفيديوهات القصيرة التي تخفي معرفته في شتى المواضيع المتعلقة بالعمل المصرفي.

وتواصل المديرية التشاور مع نائب حاكم مصرف لبنان الثاني الدكتور سعد عنداري حول نتائج الإمتحانات المفروضة على موظفي القطاع المصرفي بموجب تعميم مصرف لبنان رقم ١٠٣ بغية تحسين نسب النجاح بهذا الخصوص.

تواصل مديرية تطوير الموارد البشرية نشاطها في إطار الأمانة العامة لجمعية مصارف لبنان، وتتوزّع مهامها على المجالات الثلاثة التالية: التطوير التنظيمي، المسؤولية المجتمعية للشركات والتدريب. ففي إطار التطوير التنظيمي، تواصل المديرية تقديم المؤازرة والدعم لعدد من المصارف في ما يخص إعادة ترتيب سلم الرتب لديها ليتماشى مع مقترح عقد العمل الجماعي. من ناحية أخرى، وفي إطار التعاون القائم منذ سنوات بين الجمعية ومعهد باسل فليحان المالي والإقتصادي، وتعزيزاً للتواصل الإيجابي وتبادل الخبرات بين القطاعين العام والخاص في ميدان إدارة الطاقات البشرية والتدريب، إجتمع أعضاء لجنة الموارد البشرية والشؤون الإجتماعية في الجمعية برئاسة المعهد وفريق العمل في ١٩ تموز ٢٠١٧ للتداول في مبادرات ونشاطات مخصّصة للتوعية المالية والإقتصادية وغيرها من المواضيع وصدر عن الاجتماع بعض التوصيات بهذا الخصوص.

### بعض المؤشرات على إنتاجية العاملين في المصارف اللبنانية

نهاية ٢٠١٧	نهاية ٢٠١٦	نهاية ٢٠١٥	نهاية ٢٠١٤	
٨,٦٥	٨,٢٧	٧,٧٣	٧,٥٤	إجمالي الموجودات/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٦,٥٦	٦,٥١	٦,٢٤	٦,١٤	ودائع الزبائن/عدد العاملين (مليون د.أ.)
٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧١	إجمالي الرأسمال/عدد العاملين (مليون د.أ.)

المصدر: مصرف لبنان - الأمانة العامة لجمعية مصارف لبنان.

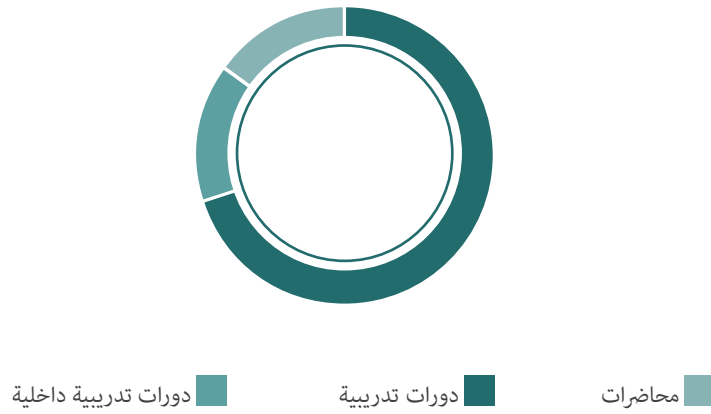
## الملحق الإحصائي\*

### جدول رقم ١- تطور خصائص العاملين في القطاع المصرفي اللبناني ٢٠١٧-٢٠١٤

٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	
٢٦٠٠٥	٢٥٢٦٠	٢٤٦٣٨	٢٣٨٥٠	إجمالي عدد الموظفين
%٢,٩	%٢,٥	%٣,٣	%٣,١	نسبة الزيادة
٤٧,٨	٤٧,٤	٤٧,٠	٤٦,٥	١- حسب الجنس
٥٢,٢	٥٢,٦	٥٣,٠	٥٣,٥	إناث (%)
				ذكور (%)
٨,٣	٨,١	٨,٥	٨,٥	٢- حسب العمر
٥٢,١	٥١,٢	٤٩,٩	٤٩,٨	دون ٢٥ سنة (%)
٣٤,١	٣٥,١	٣٦,١	٣٦,٧	٢٥-٤٠ سنة (%)
٥,٥	٥,٦	٥,٥	٥,٠	٤٠-٦٠ سنة وما فوق (%)
٣٧,٧	٣٨,٤	٤٠,٠	٣٨,٩	٣- حسب الوضع العائلي
٦٢,٣	٦١,٦	٦٠,٠	٦١,١	عازب (%)
				متأهّل (%)
٨,٥	٩,٢	٩,٦	١٠,٠	٤- حسب المستوى العلمي
١٢,٧	١٣,٣	١٤,٤	١٥,٢	دون البكالوريا (%)
٧٨,٨	٧٧,٦	٧٦,٠	٧٤,٨	بكالوريا أو ما يعادلها (%)
				شهادة جامعية (%)



## توزع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي خلال العام ٢٠١٧



وفي ما يلي أهم التفاصيل حول مضامين مختلف هذه الأنواع من النشاطات التدريبية لعام ٢٠١٧:

بحضور رئيس الديوان والمدير المالي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. الى ذلك، عُقدت أول محاضرة لمناقشة المسؤولية المجتمعية للشركات ضمن سلسلة لقاءات سيتم تنظيمها سنوياً، وقد حضرها ٢٦ شخصاً. في السياق ذاته، دعت الأمانة العامة مدراء التحقق في المصارف الى المشاركة في لقاء لمناقشة آخر المستجدات المتعلقة بموضوع العقوبات الدولية، إضافة إلى جهوزية المصارف في تطبيق تبادل المعلومات الضريبية. شارك في اللقاء ٥١ شخصاً وترأسه رئيس لجنة التحقق ومكافحة تبييض الأموال في الجمعية بحضور الأمين العام. أخيراً، تعاونت المديرية مع مؤسستَي IQUAD و CrossKnowledge في تنظيم محاضرة حول كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة في التعليم لتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية.

**المحاضرات:** شارك في المحاضرات ٢٩٥ شخصاً، من بينهم ٧٨ شخصاً شاركوا في المحاضرة حول معايير التبادل التلقائي للبيانات الضريبية (CRS) التي نظمتها المديرية بالتعاون مع «Deloitte» لإطلاعهم على آخر المستجدات في مجال تبادل المعلومات الضريبية تماشياً مع المعايير الدولية وأهم التحديات التي تواجه المصارف في تطبيق الإجراءات اللازمة. وحضر ٧١ شخصاً المحاضرة حول الأمان السيبراني والوقاية من الإحتيال التي تم تنظيمها مع سيتي بنك لعرض الإستراتيجيات المتبعة والأدوات المستعملة لحماية المصرف من مخاطر عمليات الإحتيال. كما شارك ٥٧ شخصاً في المحاضرة حول قانون إفادة المضمونين المتقاعد من تقديرات فرع ضمان المرض والأمومة في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي رقم ٢٧ الصادر في ٢٠١٧/٢/١٠

خلال العام ٢٠١٧، قامت المديرية بتوزيع ١٤٠٨ شهادات على المشاركين في مختلف النشاطات التدريبية مقابل ١٦٦١ شهادة في العام ٢٠١٦. ويعود ذلك إلى تبشير الإقبال على التسجيل في مشروع التعلّم الإلكتروني «ABL-eT» والذي استقطب ٤٦٤ شخصاً في نهاية العام ٢٠١٧. وجرى التركيز في الموضوعات السبعة والثلاثين التي تم تناولها هذه السنة، سواء من خلال الدورات التدريبية أم من خلال المحاضرات، على استكمال بعض البرامج التي بوشر تنفيذها في الأعوام السابقة وتطوير البعض الآخر كالنواحي القانونية للعمليات المصرفية، ومكافحة تبييض الأموال، والمشاكل في تسديد الديون ومعالجتها وبعض برامج تعزيز القدرات الشخصية. كما تم التطرق إلى مواضيع حديثة، على سبيل المثال: المخاطر وإدارة رأس المال وفق مقارنة بازل ٣ والمعيار الدولي رقم ٩ في تقارير المحاسبة المالية، وتحليل العمليات الإئتمانية، وضبط المخاطر القانونية في العقود الخاصة للتجارة الدولية، والتدقيق على أنظمة المعلوماتية، وتعزيز نمو وربحية شبكات الفروع المصرفية، وعلم البيانات، وغيرها.

### ٢- توزع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي

في العام ٢٠١٧، توزع المشاركون على مختلف أنواع التدريب، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، كالاتي: ١١١٩ مشاركاً في الدورات التدريبية لعموم موظفي القطاع التي شكّلت ما يقارب ٦٦٪ من نشاطات المديرية، ٢٨٩ مشاركاً في الدورات التدريبية الداخلية الخاصة بمصارف معينة و ٢٩٥ مشاركاً في المحاضرات، وقد شكّل كل من النشاطين الأخيرين حوالي ١٧٪ من مجمل النشاطات التدريبية.

وتخفيف العبء المادي على المصارف. كما تم الإتفاق معه على ترجمة كتاب القوانين والأنظمة اللبنانية إلى اللغة الإنكليزية، استجابةً لطلب عدد كبير من المصارف.

أما في ما يخص المسؤولية المجتمعية للشركات، فقد انضمت جمعية المصارف إلى «UN Global Compact» وهي مؤسسة تابعة للأمم المتحدة تعمل على تحقيق عشرة مبادئ تتمحور حول حقوق الإنسان، العمل، البيئة ومكافحة الفساد. وقد اختارت الجمعية ثلاثة أهداف للتنمية المستدامة من أصل ١٧ لتعمد مديرية تطوير الموارد البشرية الى تنفيذ مشاريع رامية الى تحقيقها، وهي: مكافحة الجوع، تحسين نوعية التعليم والمساواة بين المرأة والرجل.

وككل عام، قامت المديرية بمبادرة إنسانية تمثّلت بزيارة وفد من موظفي الجمعية بعض العائلات ذات الوضع المعيشي المتواضع في محيط الكرتينا ومار مخايل بالتعاون مع جمعية «روح زورن بيتن» خلال شهر كانون الأول وقدموا لأفرادها بعض المواد الغذائية والهدايا.

أما التدريب، فهو ما يزال يحتلّ الحيز الأكبر من النشاطات ويبقى الهدف منه تعزيز معرفة العاملين في القطاع المصرفي، وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية من أجل النهوض بالقطاع إلى أرفع المستويات.

وكما في الأعوام السابقة، التزمت المديرية خلال العام الماضي بتنفيذ برنامجها التدريبي السنوي المقرر والموافق عليه من قبل مجلس إدارة الجمعية، والذي يتم نشره في مطلع كل سنة على الموقع الإلكتروني لجمعية المصارف: «www.abl.org.lb» في باب «Human Resources Development» كما يتم تيويمه كلما دعت الحاجة. علماً أن باستطاعة إدارات المصارف التواصل مع مديرية تطوير الموارد البشرية عبر هذا الموقع لتسجيل طلبات المشاركة في النشاطات التدريبية وتدوين ملاحظاتها بهذا الشأن.

الدورات الداخلية الخاصة بمصارف معيّنة: تهدف هذه الدورات إلى مساعدة مديريات التدريب في المصارف على وضع وتنظيم برامج تدريبية خاصة بموظفيها، وتنفيذ هذه البرامج حسب احتياجات هذه المصارف ومتطلباتها. وفي هذا الإطار، جرى تنظيم ١٦ نشاطاً شارك في مجملها ٢٨٩ شخصاً من ٣ مصارف. وقد تمّ تكرار ورشة العمل حول التحقيق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال أربع عشرة مرة. كما جرى تناول موضوع النواحي القانونية للعمليات المصرفية وموضوع النواحي القانونية ملف الإثتمان في إطار هذه الدورات لموظفي مصرفين اثنين.

### ٣- عدد ساعات التدريب

يتضح من الإحصاءات المدوّنة حول المشاركين في الدورات التدريبية العامة والدورات الداخلية الخاصة خلال العام ٢٠١٧، (أنظر الجدول الملحق)، أن عدد هؤلاء بلغ ١٤٠٨ أشخاص، تدرّبوا لمدة ١٤٩٢١ ساعة أي بمعدل ١٠,٦ ساعات للمتدرّب الواحد.

ومن الملاحظ أن متوسط عدد ساعات التدريب في الدورات التدريبية العامة يزيد عن المتوسط العام السنوي لعدد ساعات التدريب (١٠,٦) ليصل إلى ١٢ ساعة للمتدرّب الواحد، فيما يبلغ حوالي ٥,٥ ساعات في الدورات الداخلية الخاصة.

### ٤- خصائص المتدرّبين

باستثناء المشاركين في المحاضرات (٢٩٥)، تجمع المديرية معلومات إحصائية حول خصائص جميع المشاركين المتعلقة بالجنس وسنوات الخبرة والرتبة.

دورة المخاطر وإدارة رأس المال وفق مقارنة بازل ٣ والمعيار الدولي رقم ٩ في تقارير المحاسبة المالية. واستعانت بخبير تدريب لدى Euromoney Learning Solutions، وهو مستشار لرؤساء مجالس الإدارة وللمسؤولين عن وضع الإستراتيجيات، والتنظيم وأفضل الممارسات لزيادة ربحية المصارف من أجل التدريب في دورة تعزيز النمو والربحية لشبكات الفروع المصرفية. واستقدمت مدرباً ومستشاراً في مؤسسة التدريب اللوكسمبورغية "House of Training" تفوق خبرته العملية العشرين سنة في تطوير المنتجات المالية، وتسويقها وإدارة مختلف جوانب الخدمات المالية للتدريب في دورة عمليات المكاتب الخلفية للأوراق المالية والأدوات المالية المشتقة. كذلك، تعاونت المديرية مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة لمجموعة البنك الدولي في إدارة طاولة حوار حول إدارة المخاطر تناولت موضوعين رئيسيين، الأول حول تعزيز ثقافة المخاطر والإنتقال إلى حوكمة أفضل في هذا المجال والثاني حول التقييم الذاتي لكفاية رساميل المصارف كأداة استراتيجية من أجل إدارة فعّالة للمخاطر ورأس المال. تمّت إدارة كل جلسة من قبل أخصائيين من مؤسسة التمويل الدولية وآخرين من المصارف اللبنانية. أخيراً، تمّ التعاون في دورة إدارة الأزمات مع مؤسسة Meirc Training & Consulting التي انتدبت لهذا الغرض مستشاراً مستقلاً في إعداد الخطط لمواصلة العمل في ظلّ الأزمات وتخطّي الكوارث والتخطيط لحالات الطوارئ.

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.

موضوع الندوة	عدد المشاركين	المصارف / المؤسسات المشاركة
معايير التبادل التلقائي للبيانات الضريبية <sup>١</sup>	٧٨	٥٢
الأمان السيبراني والوقاية من الإحتيال <sup>٢</sup>	٧١	٣٣
قانون الضمان الاجتماعي رقم ٢٧ تاريخ ٢٠١٧/٢/١٠	٥٧	٣٨
المسؤولية المجتمعية للشركات <sup>٣</sup>	٢٦	١٨
آخر المستجدات بالنسبة إلى موضوع العقوبات الاقتصادية وتبادل المعلومات الضريبية (CRS)	٥١	٤٠
كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة في التعليم لتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية <sup>٤</sup>	١٢	٩
<b>المجموع العام</b>	<b>٢٩٥</b>	<b>٥٢</b>

١ بالتعاون مع مؤسسة Deloitte في لبنان

٢ بالتعاون مع سيتي بنك

٣ بالتعاون مع Global Compact Network Lebanon

٤ بالتعاون مع Crossknowledge & IQUAD

فيها بحسب أولويات المصارف، وكان أبرزها تلك المتعلقة بإدارة المخاطر، وإدارة الإقراض وعملياته، وإدارة الخزينة والمنتجات المالية، والتدقيق والأمان. وعليه، تكون المديرية قد نظّمت ٤٩ دورة حول ٣٤ موضوعاً مختلفاً في إطار الدورات التدريبية المتاحة لعموم موظفي المصارف 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 الداخلي المرتكز على تقييم المخاطر. أيضاً، تعاونت مع خبير في عالم المصارف والإستثمار المالي اكتسب خبرته في نيويورك، وكندا والشرق الأوسط من أجل

الدورات التدريبية لعموم موظفي القطاع: في العام ٢٠١٧، بلغ عدد المشاركين في هذه الدورات ١١١٩ موظفاً، منهم ١٩١ مشاركاً في الحالات العملية التي أجريت في إطار دورة التحقيق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال وتمويل الإرهاب (دراسة حالات عملية) بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة، توزّعوا على ١٠ مجموعات. كما كان الإقبال كثيفاً على الدورة المتعلقة بالمعيار الدولي رقم ٩ في التقارير المالية والذي بلغ عدد المشاركين فيها ٩٣ شخصاً. كذلك، شارك عدد كبير من الأشخاص في الدورات المتعلقة بالمخاطر في العمليات المصرفية بالتجزئة، وبإعداد خطة لمواصلة العمل في ظلّ الأزمات، وضمان جودة تكنولوجيا المعلومات. أما باقي المواضيع، فتفاوتت نسب المشاركة



### النسب المئوية للمشاركة في الدورات التدريبية والداخلية حسب الجنس، سنوات الخدمة والرتبة

دورات تدريبية عامة	دورات داخلية خاصة	
٥٠,٩٤%	٥٦,٧٥%	إناث
٤٩,٠٦%	٤٣,٢٥%	ذكور
٢٢,٣٤%	١٥,٢٢%	أقل من ٥ سنوات
٢٨,٧٨%	١٩,٠٣%	٥-١٠ سنوات
٤٨,٨٨%	٦٥,٧٤%	أكثر من ١٠ سنوات
٧٦,٢٣%	٧٩,٩٣%	التقنيون
١٥,٦٤%	١٣,٤٩%	الكوادر الوسطى
٨,١٣%	٦,٥٧%	الإداريون
١٠٠%	١٠٠%	المجموع

ولقد ثبت خلال العام ٢٠١٧ استحسان عدد كبير من المصارف للمواضيع التي تم اختيارها وللمدربين على حد سواء، نظراً لمطالبة هذه المصارف بإجرائها على شكل دورات داخلية خاصة بموظفيها وتحت إشراف مديرية تطوير الموارد البشرية في الجمعية.

وبالمناسبة، يجدر التشديد على أهمية استمرار التعاون بين إدارات المصارف والأمانة العامة لجمعية المصارف في اختيار مواضيع التدريب التي تحتاج إليها المصارف وعلى مواصلة التفاعل بين مديريات الموارد البشرية لدى المصارف ومديرية تطوير الموارد البشرية في الجمعية، لا سيما من خلال لجنة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية من أجل أن يأتي التدريب على النحو الأفضل لتطوير العمل المصرفي.

يلاحظ من الجدول أعلاه تقارب نسبة الإناث والذكور لجهة المشاركة في الدورات التدريبية العامة ورجحان نسبة الإناث في الدورات الداخلية الخاصة. ومن الملفت أيضاً مشاركة الموظفين الذين تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن ١٠ سنوات، في الدورات التدريبية العامة والداخلية الخاصة، لا سيما في مواضيع تتعلق بإدارة المخاطر، وإدارة الإقراض وعملياته، والتحقيق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال وتمويل الإرهاب، والمعيار الدولي رقم ٩ في تقارير المحاسبة المالية، وغيرها، نظراً لأهمية هذه المواضيع بالنسبة إليهم ولإدارة المصارف. ويستمر الإقبال على التدريب من قبل التقنيين، خاصةً الوافدين الجدد إلى القطاع.

#### ٥- تقييم التدريب

تتابع الأمانة العامة نشاطات التدريب وتطلع دورياً على ملاحظات المشاركين فيها، كما تتواصل مع الإدارات العامة للوقوف منها على الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه النشاطات.

#### ٦- النشاطات المكتملة لأعمال التدريب

تنظيم إمتحانات شهادات إختصاص في الاعتماد المستندي والكفالات والتجارة الدولية: واصلت المديرية إجراء امتحان شهادة إختصاص في الاعتماد المستندي «CDCS» والكفالات «CSDG» والتجارة الدولية «CITF»، والتي يتم تنظيمها بالتعاون مع المعهد البريطاني للدراسات المصرفية والمالية (LIBF)، وقد تقدم إلى هذا الإختبار الذي نُظّم مرتين خلال العام ٢٠١٧، في ٧ نيسان وفي ١٣ تشرين الأول، إثنا عشر مرشحاً. ووفق نتائج هذا الامتحان، يُقدّر عدد الحاصلين على شهادة CDCS في لبنان بما يقارب ١٠٨ أشخاص.

متابعة نشاطات الشبكة الأوروبية للتدريب المصرفي «EBTN»: تتابع مديرية تطوير الموارد البشرية أعمال هذه الشبكة منذ انضمام جمعية المصارف إلى عضويتها، وتشارك في معظم نشاطاتها. ولقد شاركت خلال العام ٢٠١٧ في الإجتماع السنوي العام للشبكة الذي أقيم في اسبانيا خلال شهر حزيران بهدف التداول في مواضيع عدّة، أبرزها التغيرات والسيناريوهات في القطاع المصرفي والمالي في عهد الرئيس ترامب في الوقت الذي خرجت المملكة المتحدة من الإتحاد الأوروبي، والتوجهات الجديدة في إطار التكنولوجيا المالية ومشاريع تتعلق بتطوير الثقافة المالية.

ورشات عمل داخلية لموظفي جمعية المصارف  
نظمت مديرية تطوير الموارد البشرية بالتعاون مع شركة LimeLeap ورشة عمل حول «أساليب الإتصال» لموظفي جمعية مصارف لبنان خلال شهر كانون الثاني ٢٠١٧. وهدفت هذه الورشة إلى تعريف المشاركين فيها على أهمية الإتصال ومختلف أساليبه عبر إجراء تمارين عملية ولعب أدوار. كما نظمت خلال شهر تشرين الأول دورة داخلية بالتعاون مع Formatech حول «تطبيق نظريات التحفيز في الحياة الشخصية والمهنية».

توزع المشاركين في الدورات التدريبية المكثفة، المتخصصة والداخلية

دورات تدريبية	دورات تدريبية عامة		توزع المشاركين حسب الجنس		توزع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الرتبة			عدد ساعات التدريب للوحدة الواحدة	عدد المشاركين / المؤسسات المالية
	عدد المشاركين	تدريبية عامة	ذكر	أنثى	أقل من ٥ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	التقنيون	الكوادر الإدارية	حسب الرتبة		
<b>الأمان</b>												
إعداد خطة لمواصلة العمل في ظل الأزمات	٢	٥٠	٣٨	١٢	١١	٢٠	١٩	٣٦	٤	١٠	٧	٣٥٠
إدارة الأزمات	١	١٧	٨	٩	٣	٣	١١	١١	٤	٢	١٨	٣٠٦
تعزيز النمو والربحية لشبكات الفروع المصرفية	١	٢٥	١٦	٩	١	٤	٢٠	١٤	٢	٩	٢١	٥٢٥
خدمة الزبائن	١	١٧	٥	١٢	٧	٤	٦	١٧	٠	٠	١٤	٢٣٨
<b>الجوانب الإدارية</b>												
تخطيط المسار الوظيفي	١	١٨	١	١٧	٥	٤	٩	١٢	٦	٠	٧	١٣٦
<b>تنمية القدرات الشخصية</b>												
التفاوض: خلق اتفاقات رابحة للطرفين	١	٢٠	٦	١٤	١	٧	١٢	١٧	١	٢	٧	٤٢٠
مهارات التواصل والتقديم	١	٢٥	١٢	١٣	٨	٦	١١	٢١	٣	١	١٤	٣٥٠
الصفات القيادية للمدراء	٢	٢٩	١٥	١٤	٣	٥	٢١	١٤	٨	٧	١٤	٤٠٦
آداب السلوك المهني	١	١٨	٥	١٣	٨	٦	٤	١٥	٣	٠	١٠	٢٥٢
إدارة العلاقات	١	٢٣	١٦	٧	٥	٨	١٠	٢٠	٣	٠	١٠	٣٢٢
تعلم وإتقان اللغة الانكليزية	٣	٤٨	٢١	٢٧	١٦	٢٠	١٢	٤٧	١	٠	١٠	٢٤٦٠
امتحان اللغة الإنكليزية للمصارف لعام ٢٠١٧	١	٦	٣	٣	٣	٢	١	٦	٠	٠	٥	١٨
<b>إدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها</b>												
علم البيانات	١	٢٧	١٩	٨	٥	١٢	١٠	١٩	٥	٣	٧	١٨٩
ضمان جودة تكنولوجيا المعلومات	٢	٥٨	٤٢	١٦	٩	١٦	٣٣	٢٨	١٤	٦	٧	٤٠٦
<b>المجموع</b>	٤٩	١١١٩	٥٤٩	٥٧٠	٢٥٠	٣٢٢	٥٤٧	٨٥٣	١٧٥	٩١	٣٨	٤٤٣

دورات تدريبية داخلية	دورات تدريبية عامة		توزع المشاركين حسب الجنس		توزع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الرتبة			عدد ساعات التدريب للوحدة الواحدة	عدد المشاركين / المؤسسات المالية
	عدد المشاركين	تدريبية عامة	ذكر	أنثى	أقل من ٥ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	التقنيون	الكوادر الإدارية	حسب الرتبة		
<b>النواحي القانونية للمصارف</b>												
النواحي القانونية للعمليات المصرفية	١	٢٤	٦	١٨	١٣	٤	٧	٢٤	٠	٠	٢١	٥٠٤
النواحي القانونية بملف الإئتمان	١	١٤	٦	٨	٠	١	١٣	١٤	٠	٠	٦	٨٤
التحقيق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال (دراسة حالات عملية)	١٤	٢٥١	١١٣	١٣٨	٣١	٥٠	١٧٠	١٩٣	٣٩	١٩	٣	١٠٠٤
<b>المجموع</b>	١٦	٢٨٩	١٢٥	١٦٤	٤٤	٥٥	١٩٠	٣٣١	٣٩	١٩	٣	١٥٩٢

المجموع العام	عدد المشاركين	تدريبية عامة	توزع المشاركين حسب الجنس	توزع المشاركين حسب سنوات الخدمة	توزع المشاركين حسب الرتبة	عدد ساعات التدريب للوحدة الواحدة	عدد المشاركين / المؤسسات المالية
٦٥	١٤٠٨	٦٧٤	٧٣٤	٢٩٤	٣٧٧	٧٣٧	١٠٨٤

دورات تدريبية	دورات تدريبية عامة		توزع المشاركين حسب الجنس		توزع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الرتبة			عدد ساعات التدريب للوحدة الواحدة	عدد المشاركين / المؤسسات المالية
	عدد المشاركين	تدريبية عامة	ذكر	أنثى	أقل من ٥ سنوات	بين ٥ و ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	التقنيون	الكوادر الإدارية	حسب الرتبة		
<b>إدارة المخاطر</b>												
طاولة حوار حول إدارة المخاطر	١	٢٠	٨	١٢	٥	٣	١٢	٩	٧	٤	٧	١٤٠
المخاطر في العمليات المصرفية بالتجزئة	٢	٤٨	٢٤	٢٤	٩	٩	٣٠	١٨	٧	١١	١٤	٦٧٢
مخاطر التسليف	١	٣٤	١٤	٢٠	٦	١٧	١١	١٦	٠	٣	٨	٢٧٢
مخاطر السوق	١	١٧	٨	٩	٦	٥	٦	١٤	٣	٠	٤	٦٨
مخاطر التشغيل	١	١٨	٦	١٢	٥	٤	٩	١٥	٢	١	٤	٧٢
مخاطر السيولة	١	٢٣	١٢	١١	٥	٨	١٠	١٨	٥	٠	٤	٩٢
المخاطر وإدارة رأس المال وفق مقاربة بازل ٣ والمعايير الدولي رقم ٩ في التقارير المالية	١	٢٥	١٦	٩	١	٨	١٦	١٠	٩	٦	٢٨	٧٠٠
<b>إدارة الإقراض وعملياته</b>												
المشاكل في تسديد ديون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومعالجتها خارج المحاكم	١	٣٤	١٩	١٥	٣	٦	٢٥	١٤	٧	٢	٧	٢٣٨
تحليل العمليات الائتمانية	١	٣٦	١٨	١٨	١٣	٢٠	٣	٣٦	٠	٠	٢١	٧٥٦
<b>إدارة الخزينة والمنتجات المالية</b>												
عمليات المكاتب الخلفية للأوراق المالية والأدوات المالية المشتقة	١	٣٠	١٦	١٤	٤	٦	٢٠	٢١	٨	١	٢١	٦٣٠
<b>تمويل التجارة الخارجية والأدوات المسندة</b>												
خطاب الضمان المستقل، اعتماد الجهور والكفالة المصرفية	١	١٨	٦	١٢	١	٩	٨	١٥	٢	١	١٤	٢٥٢
<b>النواحي القانونية والتنظيمية</b>												
ضبط المخاطر القانونية في العقود الخاصة للتجارة الدولية	١	٢٢	١٠	١٢	٥	٢	١٥	١٤	٤	١١	١٤	٣٠٨
التحقيق في عمليات مشبوهة لتبييض الأموال وتمويل الإرهاب (دراسة حالات عملية)	١٠	١٩١	٧٧	١١٤	٥١	٤٢	٩٨	١٤٧	٤١	٣	٤	٧٦٤
رسم الطابع المالي	١	٢٦	٨	١٨	٦	١٠	١٠	٢٣	٣	٠	٦	١٥٦
الضريبة على أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية	١	١٩	٧	١٢	٧	٦	٦	١٦	٢	١	١٢	٢٢٨
الضريبة على الرواتب والأجور	١	١٩	٦	١٣	٥	٦	٨	١٨	١	١	٦	١١٤
النواحي القانونية للعمليات المصرفية	١	٣١	٩	٢٢	١٣	٨	١٠	٢٨	٣	٠	٢١	٦٥١
<b>المحاسبة، إعداد الموازنة والرقابة المالية</b>												
المعيار الدولي رقم ٩ في التقارير المالية	١	٩٣	٥٤	٣٩	١٠	٢٨	٥٥	٦٨	١١	١٤	٤	٣٧٢
<b>التدقيق</b>												
التدقيق الداخلي المرتكز على تقييم المخاطر	١	١٧	١٠	٧	٧	٥	٥	١٦	١	١	١٤	٢٢٨
التدقيق على أنظمة المعلوماتية	١	١٧	١٤	٣	٣	٣	١١	١٢	٢	٣	١٤	٢٣٨



السنة ٢٠١٧/٢٠١٦	الشعبة	عدد المسجلين
الأولى	فرنسي	١٤
	إنكليزي	١٧
الثانية	فرنسي	١٩
	إنكليزي	٢٨
منهاج خاص	إنكليزي	١٠
المجموع	فرنسي/إنكليزي	٨٨

## ثالثاً: نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧

أنهى عدد من طلاب المعهد بنجاح سنوات دراستهم وحصلوا على الإجازة أو الماستر في الدراسات المصرفية بحيث انضم هؤلاء، البالغ عددهم ٦٦ شخصاً، الى مَنْ سبقهم من الخريجين ليرفعوا معاً اسم المعهد عالياً بما اكتسبوه من كفاءات ومعلومات أسهمت في تطوير أدائهم وفي خدمة المصارف التي ينتمون إليها، ما ساهم في إعطاء المعهد العالي للدراسات المصرفية دفعةً معنويةً إضافيةً، وشجعه على المضي قدماً في تطوير مناهج التعليم التي يعتمدها وتعزيز الكادر التعليمي وزيادة عدد طلابه.

أما جديد المعهد العالي للدراسات المصرفية خلال السنة الدراسية ٢٠١٧-٢٠١٨، في ما يخص الشهادات والشؤون الجامعية، فهو الآتي:

### ١- شهادة الإجازة (الليسانس) في الدراسات المصرفية

انتسب إلى دروس الفصل الأول من السنة الأولى من العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٧ ثمانية عشر طالباً جديداً في الشعبة الفرنسية. ونتيجة لذلك، أصبح عدد الطلاب المسجلين لمتابعة منهاج الإجازة في الدراسات المصرفية ٥٦ طالباً وطالبة موزعين كالتالي:

السنة ٢٠١٧/٢٠١٦	الشعبة	عدد المسجلين
الأولى	فرنسي	١٨
	فرنسي إنكليزي	٢٢
الثانية	فرنسي	٥
	فرنسي	١١
المجموع	فرنسي/إنكليزي	٥٦

### ٢- شهادة الماستر في الدراسات المصرفية

انتسب إلى دروس الفصل الأول من السنة الجامعية ٢٠١٧-٢٠١٨ واحد وثلاثون طالباً جديداً في الشعبتين الفرنسية والإنكليزية بعد اجتيازهم الإمتحانات الخطية والشفهية بنجاح. أما الذين انتسبوا من حملة شهادة الدراسات العليا في الإدارة المصرفية في الحلقة الخاصة بدروس الماستر (٤٠ وحدة تعليمية)، فقد بلغ عددهم ٨ طلاب، تسجلوا في الشعبة الإنكليزية. ونتيجة لذلك، أصبح عدد الطلاب المسجلين لمتابعة منهاج الماستر في الدراسات المصرفية ٨٨ طالباً وطالبة موزعين كالتالي:

### تطورات أكاديمية هامة

- بدأ المعهد بتنظيم دورات تدريبية حول مصرف التسليف Credit Bank خلال شهر نيسان ٢٠١٨ لثلاث مجموعات على أن يتم إعلان تواريخ مجموعات لاحقة على امتداد سنة ٢٠١٨.
- تم تجهيز غرفة تداول (Salle des Marchés Financiers, Dealing Room) في مقر المعهد بالتعاون مع شركة رويترز، وهي قيد المتابعة من قبل فريق عمل متخصص. وبذلك، أصبح بإمكان المعهد العالي استقبال العديد من طلابه ومن الجامعة ومن موظفي المصارف للإشتراك في مختلف الدورات التدريبية حول «الأسواق المالية»، وذلك ابتداءً من شهر أيار ٢٠١٧. تراوح مدة الدورة الواحدة بين ٢٠ و٣٠ ساعة مقسمة الى حصص، مدة كل منها ساعتان ونصف ساعة. وقد جرى تجهيز قاعتين لهذا الغرض بطاقة استيعابية قدرها ٥٠ طالباً.
- بإمكان موظفي المصارف غير الحائزين على إجازة جامعية (إنما فقط على شهادة البكالوريا القسم الثاني أو ما يعادلها)، الإستفادة من الجدول الزمني الهادف الى منحهم فرصة قيمة لمتابعة تحصيلهم الجامعي والحصول على الإجازة في الدروس المصرفية. هذا الجدول الجديد لا يتعارض مع دوام عمل الموظف، إذ أن الدروس تبدأ في فترة بعد الظهر ولثلاثة أيام فقط في الأسبوع على مدى أربع سنوات.
- يوصل المعهد تنظيم دورات تدريبية لتحضير المرشحين الراغبين في التقدم إلى إمتحان «الأنظمة المالية اللبنانية» المفروض بموجب تعميم مصرف لبنان الأساسي رقم ١٠٣. وقد اشترك في هذه الدورات مؤخرًا ما يزيد عن ٢٠٠ موظف من مصارف عدة.