

## القسم الثالث الموارد البشرية في المصارف اللبنانية

01 | العاملون في القطاع المصرفي اللبناني في العام ٢٠١٩

02 | نشاطات مديرية تطوير الموارد البشرية في العام ٢٠١٩

03 | نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩

# 01 | العاملون في المصارف في لبنان في العام ٢٠١٩

على الرغم من الظروف الصعبة التي مرّ بها لبنان ولا يزال، والصعوبات التي واجهتها المصارف في العام ٢٠١٩، فقد تمّ في ٢٠١٩/١٢/٦ التوقيع على تجديد عقد العمل الجماعي لعامي ٢٠١٩-٢٠٢٠ بين الجمعية واتحاد نقابات موظفي المصارف. ومعلوم أن عقد العمل الجماعي في القطاع المصرفي أسهم على مدى عقود في تأمين الإستقرار المهني والأمان الإجتماعي للألوف من القوى العاملة اللبنانية، وهو حصيلته جهود بين المسؤولين في جمعية المصارف والنقائبيين الملتزمين بمصلحة القوى العاملة وضمان حقوقها المشروعة. ومن خلال هذا العقد، يتأمن للعاملين في القطاع المصرفي مستوى معيشي لائق، وللمؤسسات المصرفية انتظام العمل والاستقرار المهني. ومن التحسينات التي أدخلت على مضمون العقد رفع الرواتب الدنيا للمبتدئين المعيّنين في ملاك المستخدمين، زيادة المنح التعليمية المعطاة عن أولاد الموظفين والموظفات الملتحقين في المدارس (من ٣,٥ ملايين ليرة لبنانية إلى ٤,٥ ملايين ل.ل) والجامعات (من ٥,٥ ملايين ل.ل إلى ٧ ملايين ل.ل) والحفاظ على نسبة زيادة الأجور السنوية (٣%) وتحديد آلية لتوزيع هذه الزيادة على الموظفين بطريقة عادلة ومنصفة الى جانب بعض المنافع الإضافية في ما يخصّ الإجراءات الإدارية.

وفي العام ٢٠١٩، انخفض عدد العاملين في القطاع المصرفي اللبناني ليلبغ ٢٤٨٦ موظفاً مقابل ٢٥٩٠٨ موظفين في العام ٢٠١٨ و٢٦٠٠٥ موظفين في نهاية العام ٢٠١٧. وهي المرة الثانية منذ العام ٢٠٠٤ التي ينخفض فيها حجم العمالة المصرفية في لبنان، علماً أن معدل نموها راجح بين ٢,٥% و٣,١% في فترة ٢٠١٣-٢٠١٧. ويُفسّر هذا الانخفاض بتراجع عدد المصارف من ٦٥ مصرفاً في العام ٢٠١٨ إلى ٦٣ مصرفاً في العام ٢٠١٩. بعد شطب مصرفين عن

لائحة المصارف («شركة مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل» ورقمه ١٣٤ (ج.ر. ٢٠١٩/٣٤) و«جمال تراست بنك ورقمه ٨٠ (ج.ر. ٢٠١٩/٤٦) كانا قد وظفاً ٤٠٦ أشخاص في العام ٢٠١٨، وبانخفاض عدد الفروع المصرفية (من ١١٠١ فرع في العام ٢٠١٨ إلى ١٠٧٩ فرعاً في العام ٢٠١٩)، مع سياسة المصارف المعتمدة لضبط النفقات التشغيلية في ظلّ سوء الأوضاع الاقتصادية وتراجع التسليف للاقتصاد، بالإضافة إلى مغادرة عدد من الموظفين القطاع، إقفاً لبلوغهم سنّ التقاعد القانونية أو لتفضيلهم ترك العمل مسبقاً لقاء تعويضات أو لأسباب أخرى، بالإضافة إلى تباطؤ حركة الإستخدام في القطاع إلى حدّ كبير في العام ٢٠١٩.

## خصائص العاملين في المصارف

**على صعيد الجنس (جندر)**، تتميّز العمالة المصرفية في لبنان باستقطاب نسبة مرتفعة من الإناث بلغت ٤٨,٣% من المجموع في العام ٢٠١٩ مقابل ٤٨,١% في نهاية العام الذي سبق، وذلك بالمقارنة مع حوالي ٢٥% في العمالة الإجمالية في لبنان.

**على صعيد الوضع العائلي**، تسجّل نسبة العازبين مزيداً من الانخفاض لتبلغ ٣٤,٣% من مجموع العاملين في القطاع المصرفي اللبناني في نهاية العام ٢٠١٩ مقابل ٣٦,٥% في نهاية العام الذي سبق، وبلغ عدد العازبين ٨٥٤١ موظفاً مقابل ١٦٣٤٥ متزوجاً.

**على صعيد هرم الأعمار**، لا تزال حصة الذين هم دون سنّ الأربعين تحتلّ الصدارة من مجموع العمالة المصرفية في لبنان على الرغم من انخفاضها إلى ٥٨,٤% في العام ٢٠١٩ مقابل ٥٩,٩% من المجموع في العام ٢٠١٨. وكان اللافت انخفاض عدد الذين هم

دون الخامسة والعشرين من العمر في إشارة واضحة إلى تباطؤ الاستخدام الجديد في القطاع (بلغ عدد الموظفين دون الخامسة والعشرين ١٠٠٧ أشخاص في العام ٢٠١٩ مقابل ١٧٧٤ شخصاً في العام ٢٠١٨). في حين ارتفعت قليلاً حصة الذين تراوح أعمارهم بين ٤٠ و٦٠ سنة إلى ٣٥,٥% في العام ٢٠١٩ مقابل ٣٤,٤% في العام الذي سبق، وكذلك حصة الذين تجاوزوا الستين إلى ٦,١% مقابل ٥,٧% في التاريخين على التوالي.

## توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٩

	دون 25 سنة	25-40 سنة	40-50 سنة	50-60 سنة	60 سنة وما فوق
ذكور (%)	39,3	48,8	53,6	56,6	66,4
إناث (%)	60,7	51,2	46,4	43,4	33,6
العدد الإجمالي	1007	13526	4796	4031	1526

ويظهر توزّع الموظفين من الجنس الواحد على فئات الأعمار المختلفة أن ٦٢,٧% من الموظفات هنّ دون سنّ الأربعين مقابل ٥٤,٤% لدى الذكور في العام ٢٠١٩.

## توزّع العاملين والعاملات على فئات الأعمار - نهاية العام ٢٠١٩

	دون 25 سنة	25-40 سنة	40-50 سنة	50-60 سنة	60 سنة وما فوق	المجموع (العدد)
ذكور (%)	3,1	51,3	20,0	17,7	7,9	12865
إناث (%)	5,1	57,6	18,5	14,5	4,3	12021

مقابل ٧٣٪ لدى الذكور، في حين أن نسبة اللواتي هنّ دون مستوى البكالوريا تقلّ عن ٥٪ من إجمالي الموظفين في المصارف.

أما توّجّع الموظفين من الجنس الواحد حسب مستوى التحصيل العلمي، فيبيّن أن حوالي ٨٦٪ من العاملات في القطاع المصرفي حصلنّ على شهادة جامعية

### توّجّع العاملين والعاملات حسب مستوى التحصيل العلمي – نهاية العام ٢٠١٩

دون البكالوريا	بكالوريا أو ما يعادلها	شهادة جامعية	المجموع (العدد)
12,5	12,9	74,5	12865
2,4	9,5	88,1	12021
ذكور (%)			
إناث (%)			

يجنيه الموظّف من مختلف الفئات، لأنّ ثمة تفاوتاً في الكلفة بين الموظفين حسب معايير عدّة، أبرزها الرتبة وسياسة الأجور المطبّقة في المصرف.

بلغت قيمة الرواتب قبل الضريبة ١٣٤٩,٢ مليار ليرة في العام ٢٠١٩ مقابل ١٣١٣,٣ مليار ليرة في العام ٢٠١٨، أي بزيادة نسبتها ٢,٧٪ مقابل زيادة أعلى نسبتها ٣,٩٪ في العام ٢٠١٨. ويُعزى هذا الارتفاع إلى الزيادة السنوية التي تمنحها المصارف لموظفيها والذين انخفض عددهم في العام ٢٠١٩. وبذلك، يكون متوسط الراتب الأساسي للموظف قد بلغ ٣,٤ ملايين ليرة يُدفع ١٦ شهراً كما ينصّ على ذلك عقد العمل الجماعي مقابل ٣,٢ ملايين ليرة في العام ٢٠١٨.

نعرض في ما يلي جدولاً يبيّن متوسط الراتب في العام ٢٠١٩ على أساس ١٦ شهراً حسب الرتبة استناداً إلى الإحصاءات المرسلّة إلينا:

### متوسط الراتب بالآلاف الليرات في العام ٢٠١٩

التقنيون		الكوادر	
رتبة أ	رتبة ب	رتبة د	رتبة هـ
630	923	1893	4591
1818			14005

### الرواتب والأجور والتقديمات

في العام ٢٠١٩، بلغ مجموع الرواتب والتعويضات التي خصصتها المصارف لموظفيها ٢٠٤٠,٣ مليار ليرة لبنانية مقابل ٢١١٠,٣ مليار ليرة في العام ٢٠١٨، أي بتراجع نسبته ٣,٣٪ (٥,٧٪ نسبة الزيادة في العام ٢٠١٨). ويُعزى هذا الانخفاض في العام ٢٠١٩ إلى انخفاض عدد الموظفين بأكثر من ١٠٠٠ شخص، علماً أن المصارف منحت زيادة سنوية وتقديمات وتعويضات أخرى لموظفيها بموجب عقد العمل الجماعي.

وبذلك، يكون متوسط الكلفة السنوية للموظّف الواحد قد ارتفع إلى ٨٢ مليون ليرة سنوياً (٦,٨ ملايين ليرة على أساس ١٢ شهراً) مقابل ٨١,٥ مليون ليرة (٦,٨ ملايين ليرة شهرياً على أساس ١٢ شهراً) في العام ٢٠١٨. مع العلم أن هذا المتوسط لا يعكس حقيقة ما

على فريق عمل ومن ذوي المرونة في العلاقات مع الزبائن. أما الكوادر فهم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى تحمّل مسؤوليات كبيرة ومعرفة واسعة ومهارات قيادية، وتكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات. وفيما يتوّجّع العاملون مناصفةً تقريباً بين الذكور والإناث في فئة التقنيين، يتفوّق الذكور على الإناث في فئة الكوادر.

**على صعيد الرتبة**، في العام ٢٠١٩، كانت غالبية المصارف تعتمد نظام الرتب الجديد المنصوص عليه في عقد العمل الجماعي. وشكّل التقنيون ٧٥٪ من المجموع المصنّح عنه مقابل ٢٥٪ للكوادر. مع التذكير بأن التقنيين هم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى مهارات تمّ اكتسابها عبر التعلّم والخبرة والتدريب، وهم من ذوي القدرة على حل المشاكل والإشراف

### توّجّع العاملين والعاملات حسب الرتبة – نهاية العام ٢٠١٩

التقنيون	الكوادر
50,4	54,0
49,6	46,0
ذكور (%)	
إناث (%)	

هم دون مستوى البكالوريا ٧,٦٪ (٧,٩٪) في نهاية العامين على التوالي.

ويظهر توّجّع العاملين في القطاع المصرفي حسب الجنس ومستوى التحصيل العلمي أن الإناث تجاوزنّ الذكور في فئة حملة الشهادة الجامعية في نهاية العام ٢٠١٩، في حين أن حصة اللواتي حصلنّ على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها بلغت ٤٠,٧٪ من مجموع هذه الفئة.

**على صعيد المستوى العلمي**، تميّز العمالة في القطاع المصرفي اللبناني بكونها ذات مستوى علمي مرتفع. وقد تجاوزت نسبة الجامعيين ٨١٪ من إجمالي العمالة المصرفية في نهاية العام ٢٠١٩ (٧٩,٩٪ في نهاية العام ٢٠١٨)، علماً أن عدد حاملي الشهادات الجامعية انخفض بمقدار ٥٢١ شخصاً بين نهاية العامين ٢٠١٨ و٢٠١٩ حيث بلغ ٢٠١٨١ موظفاً. أما حصة الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها فقد بلغت ١١,٣٪ من مجموع العاملين في العام ٢٠١٩ (١٢,٢٪ في العام ٢٠١٨) وحصة الذين

### توّجّع العاملين في المصارف حسب الجنس والمستوى العلمي – نهاية العام ٢٠١٩

دون البكالوريا	بكالوريا أو ما يعادلها	شهادة جامعية
85,0	59,3	47,5
15,0	40,7	52,5
1898	2807	20181
العدد الإجمالي		

انخفاض عدد الموظفين وكذلك إلى تراجع متوسط سعر صفيحة البنزين الذي تعممه جمعية المصارف شهرياً على الأعضاء من ٢٧٢٥٠ ليرة في العام ٢٠١٨ إلى ٢٥١٦٧ ليرة في العام ٢٠١٩، وأيضاً إلى ارتفاع عدد أيام الإقفال القسري لا سيّما في الفصل الثالث من العام ٢٠١٩.

الاجتماعي بنسبة ٥,٣% والمؤونات بنسبة ٢٨,١%. يجدر التذكير بأن مساهمة المصارف في هذا الفرع هي ٨,٥% من كامل الأجور الخاضعة للضريبة.

أما قيمة **التعويضات الأخرى** فانخفضت إلى ٣١٩,١ مليار ليرة مقابل ٣٧٦,٨ مليار ليرة في العام ٢٠١٨، أي بما نسبته ١٥,٣%. وتشمل هذه التعويضات إلى المكافآت، **المنح المدرسية** (٢٥% من مجموع هذه التعويضات في العام ٢٠١٩) و**تعويض النقل** (١٦,٨%) بالإضافة إلى تعويض الصندوق و**منح الزواج** والولادة وغيرها من التعويضات وبدلات التمثيل والملابس.

وفي تفصيل **المنح المدرسية**، ارتفعت قيمتها الإجمالية من ٧٥,٥ مليار ليرة في العام ٢٠١٨ إلى ٨٠,١ مليار ليرة في العام ٢٠١٩ بعد أن تمّت زيادة المنح المدرسية والجامعية. ففي العام ٢٠١٩، بلغت قيمة المنح المدرسية للأولاد الموظفين في المدارس الخاصة، وعددهم ١٤٣٠ تلميذاً، ٥٨,٥ مليار ليرة، أي بمتوسط يتجاوز ٤ ملايين ليرة للتلميذ الواحد. وبلغت المبالغ التي تقاضاها الموظفون عن أولادهم المسجلين في الجامعات الخاصة، وعددهم ٢٨٥٧ طالباً، ٢٠,١ مليار ليرة، أي أن متوسط قيمة المنحة هو بحدود ٧ ملايين ليرة. واستفاد أهالي الطلاب الملتحقين بالجامعة اللبنانية، وعددهم ٣٦٩ تلميذاً، من مبلغ إجمالي قدره ١,٢ مليار ليرة، أي أن الطالب الواحد استفاد من منحة بحدود ٣ ملايين ليرة. أما أولاد موظفي المصارف المسجلون في المدارس الرسمية أو المجانية، والذين بلغ عددهم ١٨٤ ولداً في العام ٢٠١٩، فاستفادوا من منح إجمالية ناهزت ٢٩٠ مليون ليرة.

أخيراً، انخفضت كلفة **تعويض النقل** من ٥٩,٦ مليار ليرة في العام ٢٠١٨ إلى ٥٣,٦ مليار ليرة في العام الذي سبق، أي بما نسبته ١٠,١%. ويُعزى ذلك إلى

بلغت قيمة **التعويضات العائلية** ٣٨,٧ مليار ليرة في العام ٢٠١٩ مقابل ٣٩,٩ مليار ليرة في العام ٢٠١٨، أي بتراجع نسبته ٣,٠%. ويعود ذلك إلى انخفاض عدد الموظفين وكذلك عدد الأولاد الذين هم على عاتق العاملين في القطاع. وهذه التعويضات تتمثل 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) مُضافاً إليه ٥٠% من تعويض الولد و٧٥% من تعويض الزوجة. وقد انخفضت كل من مخصصات الاشتراكات المدفوعة إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بنسبة ٢,٩% والإضافات بنسبة ٤% في العام ٢٠١٩ قياساً على العام ٢٠١٨.

ارتفعت قيمة **تعويضات المرض والأمومة، أو ما يُعرف بالضمان الصحي** إلى ١١٠,٨ مليارات ليرة مقابل ١٠٩,٤ مليارات ليرة في العام ٢٠١٨، أي بما نسبته ١,٣%. وتشمل هذه التعويضات اشتراكات المصارف للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تبلغ مساهمتها حالياً ٧% من **أجر العاملين** (مقابل ٢% يتحملها الموظف) و**الإضافات**، وهي ما تسدّه المصارف للموظفين زيادة عما يحصلون عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وقد ارتفعت الإضافات التي تمنحها المصارف بنسبة ٥,١% مقابل تراجع مخصصات الاشتراكات بنسبة ١,٤% في العام ٢٠١٩ قياساً على العام ٢٠١٨.

بلغت قيمة **تعويضات نهاية الخدمة** ٢٢٢,٥ مليار ليرة مقابل ٢٧٠,٩ مليار ليرة في نهاية العام ٢٠١٨، أي أنها انخفضت بنسبة ١٧,٩%. وفي التفصيل، انخفضت الاشتراكات المدفوعة إلى الصندوق الوطني للضمان

## نشاطات مديرية تطوير الموارد البشرية

في العام ٢٠١٩

02

02 | 1

## لمحة عامة

تتابع مديرية تطوير الموارد البشرية في إطار الأمانة العامة لجمعية المصارف القيام بنشاطاتٍ عدّة في المجالات الثلاثة الآتية: **التطوير التنظيمي، المسؤولية المجتمعية للشركات والتدريب**، وتحرص على مواكبة كل المستجدات في العمل المصرفي ومجاراة التطورات التكنولوجية العالمية من أجل تقديم الأفضل للتقنيين والكوادر المتوسطة والعليا بغية الإرتقاء بالقطاع إلى أرفع المستويات.

في العام ٢٠١٩، وفي إطار **التطوير التنظيمي**، تواصلت المديرية مع مصارف عدّة وقدمت لها الدعم اللازم في تطبيق بعض بنود عقد العمل الجماعي ٢٠٢٠/٢٠١٩. كما درست مع مديريات الموارد البشرية في المصارف، ومن خلال استمارات إحصائية، كلفة الإمتحانات المطلوبة في تعميم مصرف لبنان رقم ١٠٣ وملحقته، ومقدار الإفادة المجنّبة من هذه الإمتحانات التي تطال شريحة كبيرة من العاملين في المصارف، تمهيداً للتوافق مع مصرف لبنان حول شروط أفضل لتطبيق هذا التعميم.

وفي إطار **التعلّم الإلكتروني «eT-ABL»**، طوّرت المديرية تصميماً جديداً لصفحة المنصة الإلكترونية الرئيسية وأضافتم ميزات وتحديثات جديدة لصالح المستخدمين. كما قامت بتويوم برنامج «مكافحة تبيض الأموال» وترجمته الى اللغة العربية. كذلك تمّ تويوم الإختبارين الأولي والنهائي اللذين يخضع لهما المشاركون خلال البرنامج. كذلك، جرى تعديل النموذج الإختباري حول القوانين والأنظمة اللبنانية وإضافة مجموعة من الفيديوهات الجديدة ضمن قسم «MOOC» بقصد إغناء معارف المستخدمين في شتى المواضيع المتعلقة بالعمل المصرفي.

أما في موضوع **المسؤولية المجتمعية للشركات**، فقد تابعت المديرية العمل على تحقيق الأهداف الثلاثة للتنمية المستدامة التي اختارتها عقب انضمام جمعية المصارف إلى «UN Global Compact»، وهي: مكافحة الجوع، تحسين نوعية التعليم والمساواة بين المرأة والرجل. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تعاونت المديرية مع جمعيات خيرية لتأمين الغذاء للمشاركين في البرامج التدريبية التي تُقام في الجمعية، ومعلوم أن ربع هذا النوع من الخدمات الغذائية يعود لمساعدة العائلات المحتاجة. كما نشرت المديرية التعليم المصرفي على نطاق واسع من خلال برنامجها للتعلّم الإلكتروني «eT-ABL».

وقامت المديرية بمبادرة إنسانية خلال شهر أيار تمثّلت بدعوة الأولاد الذين ترعاهم إحدى الجمعيات إلى الغذاء في أحد المطاعم برفقة وفد من موظفي جمعية المصارف وأقامت لهم نشاطات ترفهية. وفي نهاية العام، قام موظفو جمعية المصارف بمبادرة أخرى تمثّلت بشراء حصص غذائية وإيداعها لدى جمعية «شريك» لتتولّى توزيعها على بعض العائلات ذات الدخل المحدود.

وفي ما يخص **التدريب**، تتعاون المديرية باستمرار مع مديريات الموارد البشرية في المصارف لتقضي احتياجاتها التدريبية وإدراجها قدر المستطاع في برنامجها التدريبي السنوي، الذي يصادق عليه مجلس إدارة الجمعية، ويتم نشره في مطلع كل سنة على الموقع الإلكتروني لجمعية المصارف: «www.abl.org.lb» في باب «Human Resources Development Department»، كما يتمّ تويومه كلّما دعت الحاجة. وقد تضمّن البرنامج السنوي لعام ٢٠١٩ مواضيع عدّة تتماشى مع تطّعات المصارف والمستجدات العالمية ضمن أطر إدارة المخاطر،

وإدارة الإقراض وعملياته، وإدارة الخزينة والمنتجات المالية، والنواحي القانونية والتنظيمية، والمحاسبة، وإعداد الموازنة والرقابة المالية، والتدقيق، والجوانب الإدارية، وتنمية القدرات الشخصية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها.

خلال العام ٢٠١٩، قامت المديرية بتدريب ١١٥٨ شخصاً في مختلف النشاطات التدريبية، بالإضافة إلى ٤٧٣ شخصاً تسجّلوا في مشروع التعلّم الإلكتروني «eT-ABL». وتناولت المديرية ثلاثة وثلاثين موضوعاً في الدورات التدريبية أو المحاضرات/جلسات التفكّر الجماعي (GroupThink) التي نظمتها، إثر تطوير بعض البرامج المنقّدة في الأعوام السابقة كالنواحي القانونية للعمليات المصرفية، ومكافحة تبيض الأموال، والمستجدات الضريبية، وبعض برامج تعزيز القدرات الشخصية. كما جرى التّطرق إلى مواضيع

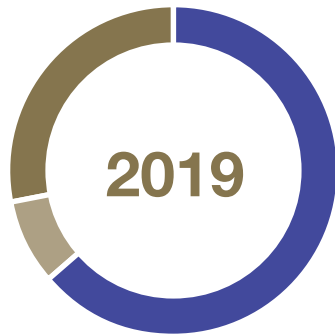
حديثة، مثل: إدارة مخاطر معدّل الفائدة، وأسس تحليل الإستثمار وأسواق رأس المال، والمؤشرات الإقتصادية والمالية، وإدارة الموارد البشرية المرتكزة على تحليل المخاطر، والتكنولوجيا الماليّة والصرافة الرقمية، وغيرها من المواضيع.

2 | 02

## توزّع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي

في العام ٢٠١٩، توزّع المشاركون على مختلف أنواع التدريب، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، كالآتي: ٧٣٨ مشاركاً في الدورات التدريبية لعموم موظفي القطاع، والتي شكّلت حوالي ٦٤٪ من نشاطات المديرية، و٩٧ مشاركاً في الدورات التدريبية الداخلية الخاصة بمصارف معينة والتي شكّلت ٨٪ من نشاطات المديرية و٣٣٣ مشاركاً في المحاضرات/جلسات التفكّر الجماعي، وقد مثّل هذا النوع من الأنشطة ٢٨٪ من مجمل النشاطات التدريبية.

توزّع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي خلال العام ٢٠١٩



■ دورات تدريبية  
■ المحاضرات/جلسات التفكّر الجماعي  
■ دورات تدريبية داخلية

وفي ما يلي أهم التفاصيل حول مضامين مختلف هذه الأنواع من النشاطات التدريبية لعام ٢٠١٩:

### الدورات التدريبية لعموم موظفي القطاع:

هي الدورات التي تهدف إلى تعزيز معلومات المشاركين وقدراتهم في مجالات العمل المصرفي من خلال محاضرات وأعمال تطبيقية، تراوح مدتها بين يوم واحد وثلاثة أيام. في العام ٢٠١٩، بلغ عدد المشاركين في هذه الدورات ٧٣٨ موظفاً، منهم ١٥٤ مشاركاً في إطار دورة مكافحة تبييض الأموال التي أُجريت بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة وتوّرعوا على ثماني مجموعات. كما كان الإقبال كثيفاً على الدورة المتعلقة بأبرز المستجدات الضريبية وفقاً لموازنة العام ٢٠١٨ والتي أُجريت بالتعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المالية. وتسجّل ٤٢ شخصاً حضور دورة «التكنولوجيا المالية والصيرفة الرقمية» (Fintech and Digital Banking) والتي حاضر فيها المدير التنفيذي لشركة «Banking Reports Limited London» وهي تؤمّن التدريب في هذا المجال في كل أنحاء العالم.

أما باقي المواضيع، فتفاوتت نسب المشاركة فيها بحسب أولويات المصارف، وكان أبرزها تلك المتعلقة بإدارة الإقراض وعملياته، وبالنواحي القانونية للعمليات المصرفية، وإعداد الموازنة والرقابة المالية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها.

وعليه، تكون المديرية قد نظّمت ٣٥ دورة حول ٢٦ موضوعاً مختلفاً في إطار الدورات التدريبية المتاحة لعموم موظفي المصارف لهذا العام. وتجدر الإشارة إلى أن المديرية تعاونت مع خبراء محلّيين وأجانب من أجل تنفيذ هذه الدورات. فهي استعانت بأحد المدربين في أهم المؤسسات المالية والمصرفية العالمية، وهو في الوقت ذاته مُحاضر في إدارة محافظ الإستثمار وإدارة المخاطر في جامعة نيويورك، للقيام بالتدريب في دورة «تحليل التدفقات والنسب المالية».

كما تولّى التدريب في دورة «إدارة فريق العمل» صاحب شركة Matters, Training & Consultancy في لبنان وشركة MLR Matters International في الولايات المتحدة الأميركية. وتعاونت المديرية مع خبير تدريب لدى «Scotwork» ومستشار في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير في دورة «مهارات التفاوض».

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

### الدورات الداخلية الخاصة بمصارف معينة:

تهدف هذه الدورات إلى مؤازرة مديريات التدريب في المصارف في وضع وتنظيم برامج تدريبية خاصة بموظفيها، وتنمّي هذه البرامج بحسب احتياجات هذه المصارف ومتطلباتها. وفي إطار هذه الدورات، جرى تنظيم دورتين حول مكافحة تبييض الأموال لمصرفين اثنين شارك فيهما ٣٧ شخصاً. كما تمّ تنظيم دورة حول النواحي القانونية للعمليات المصرفية لأحد المصارف وتوّع المشاركون في مجموعتين. أخيراً، نظّمت دورة حول «الذكاء العاطفي» مع مؤسسة Meirc Training & Consulting لموظفي أحد المصارف بناءً على طلبه.

### المحاضرات/جلسات التفكير الجماعي:

شارك في المحاضرات ولسات التفكير الجماعي ٣٣٣ شخصاً، من بينهم ٩٤ شخصاً شاركوا في جلسة تفكير جماعي حول القانون رقم ٨١ حيث تمت مناقشة كيفية تطبيق هذا القانون في المصارف من قبل أخصائيين وفنّس وزير الدولة لشؤون تكنولوجيا المعلومات رؤيته للصيرفة الرقمية. وكان سبق للمديرية أن أقامت طاولة حوار حول القانون ٨١ لشرحه بالتفصيل من قبل أحد القضاة المتمرسين

في هذا المجال. وتمّ تنظيم جلسة تفكير جماعي حول GDPR شارك فيها ٩١ شخصاً ناقشوا تطبيق هذا القانون في المصارف اللبنانية بعد سنة من إقراره، وأصدرت بعض الإقتراحات والتوصيات بشأنه. وشارك ٥٥ شخصاً في المحاضرة حول المعايير الدولية رقم ١٥ و ١٦ في التقارير المالية التي حاضر فيها اخصائي متمرس في تطبيق المعايير الدولية والتقارير المحاسبية والمالية ومدير مكتب بيروت في مؤسسة ديلاويت. كما نظّمت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية - فرع لبنان/ USAID Lebanon بالتعاون مع مصرف لبنان محاضرة في مقرّ جمعية المصارف لإعلام المصارف اللبنانية عن مشروع «التوسّع في الشمول المالي وتحسين سبل

العيش» (LIFE) الممول من الوكالة المذكورة، وقد شارك فيها ٢٧ شخصاً. أخيراً، شارك ٢٩ شخصاً في المحاضرة حول «Digital Navigators and Virtual Advisors to Optimize Client Servicing» التي شملت مواضيع عدّة أبرزها التحديّات التي تواجه فرق البيع وخدمة الزبائن في المصارف من أجل توفير الخدمة الأفضل لزيائهم مع الصعوبات التي تواجههم في تجميع المعلومات وإدارتها في ظلّ الذكاء الإصطناعي الذي لا يتوافق كلياً مع الأنظمة القديمة.

محاضرات / جلسات التفكير الجماعي	عدد المشاركين	المصارف/ المؤسّسات المشاركة
جلسة تفكير جماعي حول GDPR <sup>1</sup>	91	40
طاولة حوار حول «القانون رقم 81»	27	15
جلسة تفكير جماعي حول «القانون رقم 81» <sup>2</sup>	94	45
محاضرة حول «المعايير الدولية رقم 15 و 16 في التقارير المالية» <sup>3</sup>	55	20
محاضرة حول «التوسّع في الشمول المالي وتحسين سبل العيش» <sup>4</sup>	27	15
محاضرة حول Digital Navigators and Virtual Advisors to Optimize Client Servicing <sup>5</sup>	29	14
<b>المجموع العام</b>	<b>323</b>	<b>45</b>

- ١ بالتعاون مع مصرف لبنان، مكتب جوستيسيا للمحاماة والإستشارات القانونية، مؤسسة "Logica" ومشاركة مصرفين
- ٢ بالتعاون مع وزارة الدولة لشؤون الإستثمار والتكنولوجيا و "Logica"
- ٣ بالتعاون مع مؤسسة "ديلاويت" في لبنان
- ٤ بالتعاون مع "USAID" ومصرف لبنان
- ٥ بالتعاون مع BankT&D Consulting

## 3 | 02

## عدد ساعات التدريب

يُتضح من الإحصاءات المدونة حول المشاركين في الدورات التدريبية العامة والدورات الداخلية الخاصة خلال العام ٢٠١٩ (أنظر الجدول الملحق) أن عدد هؤلاء بلغ ٨٣٥ شخصاً، تدرّبوا لمدة ١٠٨٣٤ ساعة، أي بمعدل ١٣ ساعة للمتدرّب الواحد.

ومن الملاحظ أن متوسط عدد ساعات التدريب في الدورات التدريبية العامة وفي الدورات الداخلية

الخاصة قد ساوى المعدل نفسه، أي ١٣ ساعة لكل متدرّب.

## 4 | 02

## خصائص المتدرّبين

باستثناء المشاركين في المحاضرات/جلسات التفكر الجماعي (٣٣٣)، تجمع المديرية معلومات إحصائية حول خصائص جميع المشاركين المتعلقة بالجنس والرتبة والخبرة والرتبة.

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

دورات تدريبية	دورات داخلية	
50.27%	53.61%	إناث
49.73%	46.39%	ذكور
19.25%	27.84%	أقل من 5 سنوات
32.11%	15.46%	5-10 سنوات
48.64%	56.70%	أكثر من 10 سنوات
30.62%	23.71%	التقنيون
40.79%	21.65%	الكوادر الوسطى
28.59%	54.64%	الإداريون
100%	100%	المجموع

مواضيع تتعلّق بإدارة المخاطر، والنواحي القانونية والتنظيمية، وإعداد الموازنة والرقابة المالية، والجوانب الإدارية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، نظراً لأهمية هذه المواضيع بالنسبة إليهم ولإدارة المصارف. وتُسجّل نسبة مرتفعة في مشاركة الكوادر الوسطى، لا سيّما في الدورات التدريبية العامة.

يلحظ 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 سيّما في

## 5 | 02

## تقييم التدريب

تتابع الأمانة العامة في جمعية مصارف لبنان نشاطات التدريب بإهتمام كبير وتحرص على أن تكون ملائمة لتطلّعات المشاركين وإداراتهم على حدّ سواء. ولقد ثبت لنا في نهاية العام ٢٠١٩، من خلال أجوبة المشاركين عن استمارة تقييم النشاطات التدريبية، أنّهم استحسنوا المواضيع التي تمّ اختيارها وكذلك المدربين والجهات التي تتعاون معها لإجراء التدريب. وبالمناسبة، نوّد أن نوّكد على أهمية التعاون المستمرّ بين إدارات المصارف والأمانة العامة لجمعية المصارف في اختيار مواضيع التدريب التي تحتاج إليها وعلى أهمية التواصل بين مديريات الموارد البشرية ومديرية تطوير الموارد البشرية في الجمعية، لا سيّما من خلال لجنة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية كي يأتي التدريب على النحو المرغوب فيه لتطوير العمل المصرفي ورفع مستوى الثقافة المهنية والإحترافية لدى العاملين في القطاع المصرفي اللبناني.

## 6 | 02

## 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 يتمّ تنظيمها بالتعاون مع المعهد البريطاني للدراسات المصرفية والمالية (LIBF). وقد أجرى هذا الإختبار في ٢٦ نيسان ٢٠١٩ في مبنى جمعية مصارف لبنان وتقدّم إلى إختبار CDCS شخص واحد من أحد المصارف اللبنانية.

< متابعة نشاطات الشبكة الأوروبية للتدريب المصرفي "EBTN": منذ انضمام جمعية المصارف إلى هذه الشبكة وهي تتابع أعمالها كل عام، كما تشارك مديرية تطوير الموارد البشرية في معظم نشاطاتها. وقد تمّ انتخاب السيد بشارة خشان، مدير تطوير الموارد البشرية في الجمعية، عضواً في مجلس إدارة هذه الشبكة لثلاث سنوات (كانون الثاني ٢٠٢٠ حتّى ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢) في الجمعية العمومية التي عُقدت في فرانكفورت خلال شهر حزيران ٢٠١٩.

## توزيع المشاركين في الدورات التدريبية المكثفة، المتخصصة والداخلية

إسم الدورة	عدد الدورات	عدد المشاركين	توزيع المشاركين حسب الجنس		توزيع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزيع المشاركين حسب الرتبة			عدد المصارف المشاركة/ المؤسسات المالية	عدد ساعات التدريب للدورة الواحدة	إجمالي عدد ساعات التدريب
			ذكر	أنثى	أقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	التقنيين A-B	الكوادر الوسطى C-D	الإداريون E - F			
إدارة المخاطر	1	21	9	12	2	6	13	5	8	8	13	7	147
Basel III: Final Post-Crisis Reforms of December 2017 (so-called Basel IV)   1	1	17	9	8	2	4	11	1	7	7	13	7	119
إدارة الإقراض وعملياته	2	32	18	14	9	13	10	12	18	11	11	14	448
3   دراسة الجدوى الاقتصادية	1	18	11	7	2	14	2	10	8	9	9	21	378
4   تحليل العمليات الائتمانية	1	10	5	5	3	3	4	6	5	7	11	7	161
إدارة الخزينة والمنتجات المالية	1	23	5	18	11	6	6	13	5	5	11	7	140
5   مقفلة حول أسواق رأس المال	1	10	5	5	3	3	4	6	1	3	7	14	140
6   أسس تحليل الإستثمار وأسواق رأس المال	1	31	13	18	13	11	7	19	11	11	9	21	651
النواحي القانونية والتنظيمية	8	154	70	84	39	47	68	64	56	34	29	4	616
7   مكافحة تبييض الأموال	1	53	16	37	7	14	32	13	12	28	26	6	318
8   أبرز المستجدات الضريبية وفقاً لموازنة العام 2018	1	21	6	15	2	12	7	2	10	9	12	12	252
9   العقود المصرفية	1	31	13	18	13	11	7	19	11	11	9	21	651
10   النواحي القانونية للعمليات المصرفية	1	23	14	9	2	9	12	6	16	1	8	21	483
المحاسبة، إعداد الموازنة والرقابة المالية	1	32	13	19	4	15	13	8	15	9	13	14	448
11   التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة في ظلّ المعيار الدولي رقم 9 في التقارير المالية	1	23	14	9	5	11	7	8	6	9	23	7	161
12   المؤشرات الاقتصادية والمالية	1	23	16	7	2	9	12	6	16	1	8	21	483
13   تحليل التدفقات والنسب المالية	1	22	10	12	6	8	8	5	10	7	12	14	308
التدقيق	1	22	10	12	6	8	8	5	10	7	12	14	308
14   كتابة تقرير التدقيق الداخلي الفعالة	1	21	9	12	0	2	19	2	15	4	7	14	294
الجوانب الإدارية	1	24	18	6	0	3	21	0	6	18	6	21	504
15   إدارة فريق العمل	1	17	4	13	1	10	6	1	14	13	13	14	238
16   برنامج خاص بمدراء الفروع	1	15	5	10	0	6	9	2	9	4	7	14	210
17   إدارة الموارد البشرية المرتكزة على تحليل المخاطر	1	17	5	12	0	8	9	2	11	4	10	14	238
18   تحديد الوظائف الأساسية في المصرف: خطوة استراتيجية في تخطيط المسار الوظيفي	1	13	6	7	3	5	5	4	5	4	6	14	182
19   إعداد استراتيجيات لتخطيط المسار الوظيفي في المصارف	1	17	5	12	0	8	9	2	11	4	10	14	238
20   تحليل البيانات لإتخاذ القرارات	1	17	12	5	6	7	5	9	8	3	6	14	238
21   تقنيات إعداد الجداول (Modern Excel)	1	9	3	6	0	0	9	0	4	5	4	6	54
تنمية القدرات الشخصية	1	31	21	10	12	10	9	20	10	1	10	55	1705
22   مهارات التفاوض	2	31	21	10	12	10	9	20	10	1	10	55	1705
23   تعلم وإتقان اللغة الإنكليزية	1	42	24	18	7	8	27	6	19	17	18	14	588
إدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالها	1	37	32	5	4	22	9	9	10	17	17	14	518
24   FinTech and Digital Banking	1	15	13	2	3	10	2	2	7	6	8	12	180
25   الأمان السيبراني: التوجهات، المخاطر، التدابير والتحديات	1	13	6	7	0	1	2	2	9	9	8	12	204
26   COBIT @ 2019 Foundation	1	37	32	5	4	22	9	9	10	17	17	14	518
المجموع	35	738	367	371	142	237	359	226	301	211	29	375	9579
دورات تدريبية داخلية	2	37	10	27	3	4	30	4	6	27	2	4	148
27   مكافحة تبييض الأموال	2	43	29	14	10	10	23	19	6	18	1	21	903
28   النواحي القانونية للعمليات المصرفية	1	17	6	11	14	1	2	0	9	8	1	12	204
29   الذكاء العاطفي	1	97	45	52	27	15	55	23	21	53	4	37	1255
المجموع	5	97	45	52	27	15	55	23	21	53	4	37	1255
المجموع العام	40	835	412	423	169	252	414	249	322	264	33	412	10834



## 03 | نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الجامعي ٢٠١٨ - ٢٠١٩

وبموجب التعميم رقم ١٠٣ الصادر عن مصرف لبنان، واصل المعهد نشاطه في مقرّاته الأكاديمية والمهنيّة، فنظّم خلال السنة الماضية دورات تدريبية لعدد من موظفي المصارف من مختلف الفئات، بحيث:

- < حاز ٣٧٦ مشاركاً شهادة اللتّمان المصرفي
- < وحاز ٤٩ مشاركاً شهادة الأنظمة المالية اللبنانية

يعمل المعهد أيضاً على إعداد وتنظيم دورات تدريبية جديدة لتلبية متطلبات القطاع المصرفي كما في مجال التدريب المهني للموارد البشرية، على سبيل المثال. ثمّ أن المعهد على استعداد للعمل على دورات مصقّمة خصيصاً للمصارف من أجل تغطية أيّ من احتياجاتها التنموية الخاصة، مرتكزاً على قدراته وموارده التدريبية الذاتية ومستعينا، كلّما دعت الحاجة، بمؤهّلات مدّربين دوليين.

واصل المعهد العالي للدراسات المصرفية ISEB رسالته التي يؤدّيها كشريك للمصارف اللبنانية في جهودها التعليمية والتدريبية، من خلال ما يقدّمه من تعليم أكاديمي ومهني عالي الجودة لعشرات الأشخاص في كلّ من القسمين الفرنسي والإنجليزي. وقد منح المعهد في السنة الجامعية المنصرمة درجة البكالوريوس إلى ٢٣ خريجاً ودرجة الماجستير إلى ٣٩ خريجاً في التخصصات الأربعة الآتية:

- < إدارة المخاطر
- < الخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية
- < اتّمان التجزئة والمؤسسات
- < الأسواق المالية

يعمل معظم طلاب الماجستير (حوالي ٨٠٪) في القطاع المصرفي الذي يقوم بتمويل قسم كبير من أقساطهم الجامعية. وتمتدّ دراسة برنامج الماجستير على فترة سنتين، يتابع خلالها الطلاب صفوفهم بفعالية، وذلك دون الإخلال بواجباتهم المهنية، بحيث أن الجدول الزمني للدروس هو ثلاث مرات أسبوعياً من الساعة ٥،٠٠ عصراً إلى ٩،٣٠ مساءً.