

القسم الثالث  
الموارد  
البشرية في  
المصارف  
اللبنانية

تقرير  
مجلس  
الإدارة

لم يكن عام 2021، شأن العام الذي سبقه، جيداً بالنسبة إلى العاملين في القطاع المصرفي، الذي عانى كسائر القطاعات من الأزمات الاقتصادية والمالية والصحية. في الواقع، وصل عدد العاملين إلى 18815 موظفاً في نهاية عام 2021 مقابل 22325 شخصاً في نهاية عام 2020 (3510- موظفين أو -15,7%) و24886 شخصاً في نهاية عام 2019 (2561- شخصاً أو -10,3%). وكان عدد العاملين بدأ بالانخفاض بشكل طفيف في عام 2018 (97- شخصاً أو -0,4%) ثم في عام 2019 (1022- شخصاً أو -3,9%)، علماً أن معدّل زيادة العمالة المصرفية كان راوح بين 2,5% و3,1% سنوياً في فترة 2013-2017، حيث كانت المصارف توظّف أعداداً من ذوي الاختصاصات تبعاً لتطوّر المهام في بعض الأقسام. ومن المرجّح أن يزداد عدد الخارجين من القطاع أكثر في الفترة المقبلة إمّا بسبب تسريحهم أو لبلوغهم سنّ التقاعد القانونية أو لتفضيلهم ترك العمل مسبقاً لقاء تعويضاتٍ معيّنة أو لأسباب أخرى، منها اختيار

وظيفة أخرى في الداخل أو الخارج نظراً لتدهور القدرة الشرائية لرواتبهم.

وتعود المعطيات الإحصائية عن العدد الإجمالي للعاملين في القطاع المصرفي إلى 57 مصرفاً عاملاً في نهاية عام 2021، موزّعة على 45 مصرفاً تجارياً و12 مصرفاً أعمال. وتوزّعت المصارف التجارية على 30 شركة مساهمة لبنانية، و7 مصارف لبنانية ذات مساهمة عربية أكثرية، و6 مصارف عربية ومصرفين غير عربيّين (بعد توقّف أحد فروع المصارف الأجنبية/ غير العربية في انتظار تصفية أعمال فرعه في لبنان). في ما يتعلّق بمصارف الأعمال فقد أوقف ثلاث منها نشاطه في عام 2021 من دون أن يكون قد سُطِب بعد عن اللائحة رسمياً، وذلك في إطار بحث المجموعات المصرفية في لبنان في تقليص النفقات التشغيلية، عبر دمج وحداتها ضمن المجموعة الواحدة وتحويلها إلى أقسام داخل المصرف الرئيسي.

### توزّع العاملين في المصارف

2021	2020	2019	2018	2017	2016	
18815	22325	24886	25908	26005	25260	عدد العاملين في القطاع المصرفي
-3510	-2561	-1022	-97	745		التغيّر (عدد)
-15.72	-10.29	-3.94	-0.37	2.95		التغيّر (%)
						التوزّع حسب فئات المصارف
17651	21091	23554	24557	24648	23753	المصارف التجارية اللبنانية ش.م.ل
440	484	490	513	515	708	المصارف التجارية الأجنبية/العربية
724	750	842	838	842	799	مصارف التسليف المتوسط والطويل الأجل

وفي العام 2021، تمّ إقفال المزيد من الفروع المصرفية في الداخل، بحيث انخفض عددها في نهاية العام المذكور إلى 914 فرعاً مقابل 1014 في نهاية عام 2020 (100- فرع) و1080 في نهاية العام 2019 (66- فرعاً)، ومن المتوقع أن يُقفل المزيد منها في المرحلة القادمة. كما انخفض عدد أجهزة الصراف التلي إلى 1724 جهازاً في نهاية عام 2021 مقابل 1874 و2003 أجهزة في نهاية عامي 2020 و2019 على التوالي. وعن استراتيجيات المصارف في ما يتعلق بالانتشار في الخارج، لجأ عدد إضافي منها في عام 2021 إلى بيع وحداته على غرار ما حصل مع بعضها في العام الذي سبق، تحسباً للاستحقاقات التي تنتظرها لناحية السيولة والملاءة، وتطبيقاً لتعاميم مصرف لبنان. للتذكير، فرض مصرف لبنان على المصارف من خلال التعميم 154 زيادة رساميلها بنسبة 20% وتخصيص

### خصائص العاملين في المصارف

على صعيد الجنس (جندر)، كما بات معلوماً، تستقطب العمالة المصرفية في لبنان نسبة مرتفعة من الإناث بلغت 48,1% في العام 2021 (مقارنة مع حوالي 25% من العمالة الإجمالية في لبنان) لتشكّل حصة الذكور 51,9%. **على صعيد الوضع العائلي**، سجّلت نسبة العازبين مزيداً من الانخفاض إذ شكّلت 28,4% من المجموع المتوافر في نهاية العام 2021، ربّما مع خروج أكبر للعازبين من العمل في القطاع بحثاً عن فرصة أفضل في الداخل أو الخارج أو كونهم لا تقع على عاتقهم مسؤوليات على غرار المتزوجين. **وعلى صعيد هرم الأعمار**، لا تزال حصة الذين هم دون سنّ الأربعين تحتلّ الصدارة من مجموع العمالة المصرفية في

سيولة لدى مراسليها توازي 3% من مجموع الودائع كما في حزيران 2020.

فالمصارف تسعى إلى خفض الكلفة التشغيلية بعد تراجع أعمالها وأرباحها لا بل بعد تسجيل خسائر تكبّدها من جرّاء توظيفاتها في سندات اليوروبندز وإيداعاتها لدى مصرف لبنان، فضلاً عن الخسائر المتوقعة من محفظة القروض للقطاع الخاص.

سوف نعتمد في تفصيل الخصائص والكلفة على المعطيات المستقاة من 53 مصرفاً كانت تستخدم 16447 موظفاً، أرسل لنا الإحصاءات كاملة كون أربعة مصارف اكتفت بتزويدنا فقط بعدد الموظفين لديها في نهاية عام 2021.

لبنان على رغم تراجعها إلى حوالي 53% من المجموع المتوافر في نهاية العام 2021 مع ترك الشباب العمل في القطاع، وبلغت حصة الذين تراوح أعمارهم بين 40 و60 سنة 41% لتشكّل حصة الذين تجاوزوا سنّ الستين ما يقارب 6% في نهاية العام 2021.

ويبيّن توزّع العاملين في المصارف حسب الجنس وضمن الفئات العمرية المختلفة أن حصة الذكور تفوق حصة الإناث في الفئات العمرية من 40 سنة وما فوق، فيما تتفوّق نسبة الإناث في الفئات العمرية ما دون الأربعين عاماً.

### توزع العاملين في المصارف حسب الجنس على فئات الأعمار - نهاية العام 2021

دون 25 سنة	40-25 سنة	50-40 سنة	60-50 سنة	60 سنة وما فوق	
48	47	54	58	67	ذكور (%)
52	53	46	42	33	إناث (%)
162	8578	3897	2856	954	المجموع (عدد)

ويظهر توزع الموظفين من الجنس الواحد على فئات الأعمار المختلفة أن نسبة الموظفات دون سن الأربعين تجاوزت بحوالي عشر نقاط نسبة الذكور في هذه الفئة في نهاية عام 2021.

### توزع العاملين والعاملات على فئات الأعمار - نهاية العام 2021

دون 25 سنة	40-25 سنة	50-40 سنة	60-50 سنة	60 سنة وما فوق	المجموع (عدد)
1	47	25	19	8	8541
1	57	23	15	4	7906

على صعيد الرتبة، شكّل التقنيون 75% من العاملين المصنّح عنهم في العام 2021 مقابل 25% للكوادر. مع التذكير بأن التقنيين هم شاغلو الوظائف التي تحتاج إلى مهارات تم اكتسابها عبر التعلّم والخبرة والتدريب، وهم من ذوي القدرة على حلّ المشاكل والإشراف 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.

### توزع العاملين والعاملات حسب الرتبة - نهاية العام 2021

التقنيون	الكوادر
51	52
49	48

على صعيد المستوى العلمي، تميّز العمالة في القطاع المصرفي اللبناني بكونها ذات مستوى علمي مرتفع. وقد بلغت نسبة الجامعيين حوالي 81% من العمالة المصرفية في نهاية عام 2021. ويظهر توزع العاملين في القطاع المصرفي حسب الجنس ومستوى التحصيل العلمي أن الإناث تجاوزن الذكور في فئة حملة الشهادة الجامعية في نهاية العام المذكور.

### توزع العاملين في المصارف حسب الجنس والمستوى العلمي - نهاية العام 2021

دون البكالوريا	بكالوريا أو ما يعادلها	شهادة جامعية	
87	60	47	ذكور (%)
13	40	53	إناث (%)
1262	1928	13257	المجموع (عدد)

أما توزع الموظفين من الجنس الواحد حسب مستوى التحصيل العلمي، فيبين أن حوالي 90% من العاملات في القطاع المصرفي حصلن على شهادة جامعية مقابل حوالي 73% للذكور.

### توزع العاملين والعاملات حسب مستوى التحصيل العلمي - نهاية العام 2021

دون البكالوريا	بكالوريا أو ما يعادلها	شهادة جامعية	المجموع
13	14	73	8541
2	9	89	7906

### الرواتب والأجور والتقديمات

بلغ متوسط الكلفة السنوية للموظف الواحد 98 مليون ليرة في عام 2021 (8 ملايين ليرة شهرياً على أساس 12 شهراً) استناداً إلى معطيات 53 مصرفاً ملأت الاستمارة كما ذكرنا سابقاً. مع العلم أن هذا المتوسط لا يعكس حقيقة ما يجنيه الموظف من مختلف الفئات، لأنّ ثمة تفاوتاً في الكلفة بين الموظفين حسب معايير عدّة أبرزها الرتبة وسياسة الأجور المطبقة في المصرف.

## تطور متوسط الراتب للموظف الواحد في المصارف (آلاف الليرات اللبنانية)

العام	متوسط الراتب الشهري	متوسط الراتب الشهري مع التعويضات العائلية والصحية والتعويضات الأخرى	الحد الأدنى للأجر في لبنان
2016	3936	5477	675
2017	4049	5658	675
2018	4224	5916	675
2019	4517	6087	675
*2020	4504	6211	675
**2021	4824	7265	675

\* تم احتساب الأجر والملحقات لأحد المصارف على أساس المعطيات المتوافرة عن العام 2019.

\*\* تم اعتماد متوسط أرقام 53 مصرفاً أرسلت المعطيات عن العام 2021.

في العام 2021 واستناداً إلى المعطيات المتوافرة، شكّلت قيمة الرواتب قبل الضريبة حوالي 59% من الكلفة الإجمالية وبلغ متوسط الراتب الأساسي للموظف 3,6 ملايين ليرة يُدفع 16 شهراً كما ينصّ عقد العمل الجماعي.

وشكّلت **التعويضات العائلية** 1,8% من الكلفة الإجمالية. وتمثّل هذه التعويضات اشتراكات المصارف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التي هي مرتبطة بأجر العاملين، من جهة أولى، وفائض المبالغ التي تدفعها المصارف إلى الموظفين زيادةً على معدل اشتراك الضمان، من جهة ثانية. وبحسب عقد العمل الجماعي، تدفع المصارف التعويض المعتمد من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (33 ألف ليرة للولد و60 ألف ليرة للزوجة) مُضافاً إليه 50% من تعويض الولد و75% من تعويض الزوجة.

وشكّلت **تعويضات المرض والأفوية، أو ما يُعرف بالضمان الصحي** حوالي 5,6% من الكلفة الإجمالية، وتشمل هذه التعويضات اشتراكات المصارف للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تبلغ مساهمتها حالياً 8% من أجر العاملين (مقابل 3% يتحمّلها الموظف)، والإضافات التي تسدّها المصارف للموظفين زيادةً عمّا يحصلون عليه من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ومثّلت **تعويضات نهاية الخدمة** حوالي 10,7% من الكلفة الإجمالية، وتشمل الاشتراكات المدفوعة إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمؤونات، مع التذكير بأن مساهمة المصارف في هذا الفرع هي 8,5% من كامل الأجر الخاضعة للضريبة.

وشكّلت حصة **التعويضات الأخرى** 22,6% من الكلفة الإجمالية. وتشمل هذه التعويضات المنح المدرسية (22% من مجموع هذه التعويضات) و**تعويض النقل** (23% من المجموع) بالإضافة إلى تعويض الصندوق ومُنح الزواج والولادة وغيرها من التعويضات وبدلات التمثيل والملابس.

وفي تفصيل **المنح المدرسية**، بلغ متوسط المنحة المدرسية لوالد الموظفين في كلّ من المدارس الخاصة وذوي الاحتياجات الخاصة 4,9 ملايين ليرة والمدارس المجانية 1,8 مليون ليرة، والجامعة اللبنانية حوالي 3,5 ملايين ليرة والجامعات الخاصة 8,5 ملايين ليرة. وقد تجاوزت قيمة بعض هذه المنح ما هو منصوص عليه في عقد العمل الجماعي في إشارة إلى زيادة بعض المصارف هذه التقديمات للتعويض على الموظفين جزءاً من ارتفاع الأقساط في المدارس والجامعات الخاصة.

على صعيد آخر، لا شكّ في أن كلفة **تعويض النقل** ارتفعت إلى حدّ كبير على الرغم من انخفاض عدد الموظفين كونها تأثرت بالعودة الطبيعية إلى العمل بعد أيام التعطيل بسبب الإقفال المتكرّر للتحوّط من وباء كورونا في العام 2020، وارتفاع متوسط سعر صفيحة البنزين الذي تعمّمه جمعية المصارف على الأعضاء على أثر التوقّف عن دعمه تدريجياً، من 27 ألف ليرة في كانون الثاني إلى 319 ألف ليرة في كانون الأول ليلبلغ متوسط سعر الصفيحة 111500 ليرة في العام 2021.

لا بدّ من التذكير أخيراً بأن موظفي المصارف لا يزالون يستفيدون من التقديمات المنصوص عليها في عقد العمل الجماعي الذي أسهم على مدى عقود في تأمين الإستقرار المهني والأمان الاجتماعي للأولاد من القوى العاملة اللبنانية. ويؤمّل إعادة النظر في هذه التقديمات في موازاة التدهور الكبير في الوضع الاقتصادي والقدرة الشرائية للرواتب في القطاع كما في سائر القطاعات.

1

## لمحة عامة

كان العام 2021 إستثنائياً على كافة الأصعدة جرّاء جائحة كورونا التي فرضت الحجر المنزلي الكامل في شهر كانون الثاني في لبنان. وبدءاً من شباط حتّى منتصف نيسان، عمل موظفو جمعية مصارف لبنان بالمداورة في المكاتب للحفاظ على المسافة الآمنة بين الأشخاص. وفي شهر أيار، عاودت مديرية تطوير الموارد البشرية نشاطاتها في المجالات الثلاثة التالية: **التطوير التنظيمي، المسؤولية المجتمعية للشركات والتدريب.**

في إطار **التطوير التنظيمي**، مدّدت مديرية تطوير الموارد البشرية تاريخ تقديم نتائج دراسة العاملين في المصارف التي أطلقتها في الفصل الأخير من العام 2020. تشمل هذه الدراسة جميع العاملين في القطاع المصرفي اللبناني لغاية 2019/12/31. وتهدف إلى توفير المعلومات الضرورية لوضع سياسة خاصة بالموارد البشرية في القطاع المصرفي ومقارنة تجارب المصارف بتوجهات القطاع ككل. أيضاً، عقدت المديرية سلسلة اجتماعات مع مدراء الموارد البشرية في المصارف بغية مناقشة عدّة أمور تتعلّق بالتعويضات والعطاءات من أجل تطوير استراتيجيات في المصارف تتماشى مع التغييرات السريعة الحاصلة في القطاع.

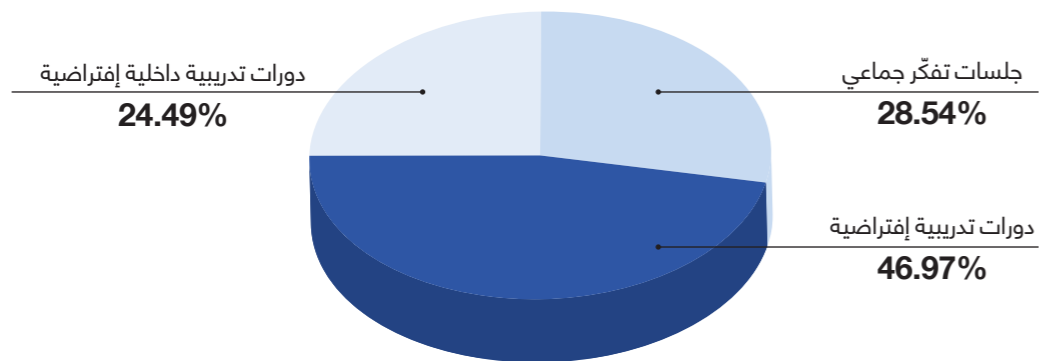
وفي إطار **التعلّم الإلكتروني**، والتزاماً منها بالتطوير المستمر للقطاع المصرفي، جدّدت المديرية منصّتها الإلكترونية «ABL-eT» التي من الممكن العمل عليها في أي وقت وأي مكان. وفي شهر أيار 2021، دعت جميع المسؤولين عن التعلّم الإلكتروني في مديريات الموارد البشرية في المصارف للتدريب على استعمالها في مبنى المعهد العالي للدراسات المصرفية (جامعة القديس يوسف - هوفلين).

2

## توزّع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي

خلال العام 2021، قامت المديرية بتدريب 396 شخصاً في مختلف النشاطات التدريبيّة. شارك 186 شخصاً في الدورات التدريبيّة الافتراضية لعموم موظفي المصارف، 97 شخصاً في الدورات التدريبيّة الداخلية الافتراضية الخاصة بمصارف معيّنة و113 شخصاً في جلستي تفكّر جماعي.

## توزّع المشاركين حسب نوع النشاط التدريبي خلال العام 2021



## وفي ما يلي أهم التفاصيل حول مضامين مختلف هذه الأنواع من النشاطات التدريبيّة لعام 2021:

إلى 2023» التي قام بالتدريب فيها السيد رودريك أبي الحسن، رئيس دائرة الاستراتيجية وتحليل المخاطر لمجموعة الاعتماد اللبناني. ونظّمت المديرية بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة دورة تدريبية حول «مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب» لثمانية وثلاثين موظفاً توزّعوا على أربع مجموعات ودرّب فيها الدكتور

**الدورات التدريبيّة الافتراضية لعموم موظفي القطاع:** في العام 2021، شارك 186 شخصاً في أربع دورات تدريبية افتراضية، منهم 89 مشاركاً في إطار دورة «Blockchain» التي أقيمت بالتعاون مع الدكتور اندره غلام، مؤسس وصاحب شركة LOGICA. كما شارك 39 مديراً في دورة « خارطة الطريق لبازل 4 - التطلّع

أما في موضوع **المسؤولية المجتمعية للشركات**، فإنّ جمعية المصارف انضمت إلى منظّمة «UN Global Compact» منذ العام 2017 وتعمل على تحقيق ثلاثة أهداف للتنمية المستدامة وهي: مكافحة الجوع، تحسين نوعيّة التعليم والمساواة بين المرأة والرجل. وفي نهاية العام 2021، قام موظفو جمعية المصارف بمبادرة إنسانية متواضعة تمثّلت بجمع مبلغ من المال وتقديمه لجمعية «فلس الأرملة» كي تقوم بشراء حصص غذائية وتوزيعها على بعض العائلات ذات الدخل المحدود.

وبالنسبة **للتدريب**، تعاونت المديرية مع مديريات الموارد البشرية في المصارف في تحضير وتنفيذ برنامجها السنوي لعام 2021 الذي اقتصر على مواضيع ذات الأولوية بالنسبة للمصارف وذلك بسبب جائحة كورونا التي فرضت التدريب الإلكتروني حصراً. والمواضيع التي تمّ اختيارها تتعلّق بإدارة المخاطر، النواحي القانونية والتنظيمية، تمويل التجارة الخارجية والأدوات المسندة، وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها. وكما في السنوات الماضية، أجرت المديرية إحصاء لإختيار مواضيع برنامج التدريب للعام 2022 في شهر تشرين الثاني ثمّ عرض على مجلس إدارة الجمعية وتمّت المصادقة عليه ونشر بعدها على الموقع الإلكتروني للجمعية: [www.abl.org.lb](http://www.abl.org.lb) في باب «Human Resources Development Department».

### خصائص المتدربين

تجمع المديرية معلومات إحصائية حول خصائص جميع المشاركين المتعلقة بالجنس والرتبة والخبرة والرتبة كالتالي:

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

دورات تدريبية إفتراضية	دورات داخلية إفتراضية خاصة	
46.24%	51.55%	إناث
53.76%	48.45%	ذكور
13.98%	4.13%	أقل من 5 سنوات
17.20%	19.58%	5-10 سنوات
68.82%	76.29%	أكثر من 10 سنوات
18.28%	12.37%	التقنيون
34.41%	32.99%	الكوادر الوسطى
47.31%	54.64%	الإداريون
100%	100%	المجموع

مشاركة الموظفين الذين تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن 10 سنوات في جميع الدورات التدريبية نظراً لأهمية المواضيع بالنسبة إليهم ولإدارة المصارف.

نستنتج من الجدول أعلاه أنّ نسبة الإناث فاقت نسبة الذكور لجهة المشاركة في الدورات التدريبية الداخلية الإفتراضية الخاصة بمصارف معيّنة والعكس في الدورات التدريبية الإفتراضية. ومن الملفت أيضاً نسبة

- **جلسات تفكّر جماعي:** نظّمت المديرية جلسة تفكّر جماعي خلال عام 2021، الأولى حول «العمليات المصرفية في ظلّ الأزمات» هدفت إلى مشاركة الخبرات بين الحاضرين في ظلّ التحديات الكثيرة التي تواجه المصارف. تولّى إدارة الجلسة الدكتور اندره غلام، مؤسس وصاحب شركة «Logica»، أخصائي في مجال الأمان على أنظمة المعلومات ومشاركة السيد عادل مبارك، مدير الأمان وخطط الطوارئ في مجموعة فرنسينك، السيدة كارول أبي سعد، مديرة التنظيم في فرست ناشونال بنك، والسيد جان ميشال كوكباني، مدير أمان تكنولوجيا المعلومات في مجموعة بنك بيبيلوس. شارك في هذه الجلسة إثنين وسبعين مشاركاً من 17 مصرف. أمّا الجلسة الثانية فتناولت موضوع «التحديات في عمليات تكنولوجيا المعلومات: هل يكمن الحلّ بالإستعانة بمصادر خارجية؟» وأدار هذه الجلسة أيضاً الدكتور غلام بمشاركة السيد وليد أبو عسلي (& IT Security Officer - CME Offshore - ISACA Lebanon Chapter President)، السيد عبدو شلهوب (EVP for EPMO and ICT Professional Services, Path CIO – First National)، السيد مروان خوند (Solutions Senior Advisor - Bank Saradar Bank)، شارك في هذه الجلسة 41 شخصاً من 14 مصرف وناقشوا التحديات والمشاكل التي يواجهونها في عملهم مثل شؤون تتعلّق بالموظفين، الدفع بالدولار، مشكلة الكهرباء،... كما طرحوا فرضية الإستعانة بمصادر خارجية من أجل حلّها.

هيثم ياسين، مشرف على فريق مدققين في وحدة المحققين والمدققين لدى هيئة التحقيق الخاصة في مصرف لبنان. أخيراً، نظّمت دورة «مصطلحات التجارة الدولية 2020» لمجموعتين شملت عشرين مشاركاً ودربّ فيها الدكتور مسعود قنطار، مدير عمليات تمويل التجارة الدولية في بنك لبنان والمهجر.

وعليه، تكون المديرية قد نظّمت 8 دورات حول 4 مواضيع مختلفة في إطار الدورات التدريبية الإفتراضية المتاحة لعموم موظفي المصارف لهذا العام.

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، إضافةً إلى توزّع المشاركين حسب الجنس وعدد سنوات الخدمة والرتبة.

- **الدورات الداخلية الإفتراضية الخاصة بمصارف معيّنة:** في إطار هذه الدورات، جرى تنظيم 10 مجموعات للدورة التدريبية حول «مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب» وفقاً لطلب خمسة مصارف، بالتعاون مع هيئة التحقيق الخاصة وبلغ عدد المشاركين فيها 97 شخصاً.

## النشاطات المكتملة لأعمال التدريب

- متابعة نشاطات الشبكة الأوروبية للتدريب المصرفي «EBTN»: شارك السيد بشارة خشان، مدير تطوير الموارد البشرية في الجمعية وعضو في مجلس إدارة هذه الشبكة في النشاطات التي نظمت عام 2021. خلال شباط 2021، شارك في الدورة التدريبية الافتراضية حول «الثقافة المالية». وفي آذار، شارك في اجتماع مجلس إدارة الشبكة، كما حضر اجتماع مجلس

الإدارة الإستثنائي الذي أقيم في أواخر نيسان. وفي 11 أيار، نظمت الشبكة دورة تدريبية افتراضية حول «طرق الدفع في الخدمات المصرفية الرقمية» ودعت المديرية المصارف الأعضاء في الجمعية للمشاركة فيها وحضرها 38 شخصاً من لبنان. في حزيران، حضر السيد خشان اجتماع مجلس إدارة الشبكة، كما شارك في دورة تدريبية افتراضية حول «الحوكمة البيئية والاجتماعية

في المصارف». أما في أيلول، فقد شارك في اجتماع مجلس إدارة الشبكة الإستراتيجي وفي اجتماع لجنة الثقافة المالية. أخيراً، في شهر تشرين الثاني، حضر الاجتماع الثاني للجنة الثقافة المالية واجتماع الأعضاء في الشبكة.

- المشاركة في اجتماعات دولية أخرى شارك السيد بشارة خشان، مدير تطوير الموارد البشرية في الجمعية، في الدورة التدريبية الافتراضية حول «دور المصارف في دعم وإحياء الدورة الإقتصادية» التي نظمتها إتحاد المصارف الفرونكوفونية في 29 أيلول. وشارك أيضاً في الجمعية العمومية لمنظمة «UN Global Compact» التي عقدت افتراضياً في 14 تشرين الأول.

## توزع المشاركين في الدورات التدريبية الافتراضية والدورات الداخلية الافتراضية الخاصة

إسم الدورة	توزع المشاركين حسب الجنس		توزع المشاركين حسب سنوات الخدمة			توزع المشاركين حسب الرتبة			عدد المشاركين	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	إجمالي عدد ساعات التدريب
	أنثى	ذكر	أقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	التقنيون A-B	الكوادر الوسطى C-D	الإداريون E - F				
<b>دورات تدريبية افتراضية</b>												
<b>إدارة المخاطر</b>												
1 - خارطة الطريق لبازل 4 - التطلع إلى 2023	19	20	5	8	26	10	8	21	15	12	468	
<b>النواحي القانونية والتنظيمية</b>												
2 - مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب	25	13	9	11	18	13	17	8	12	3	114	
<b>تمويل التجارة الخارجية والندوات المسندة</b>												
3 - مصطلحات التجارة الدولية 2020	12	8	1	2	17	1	9	10	11	2	40	
<b>إدارة تكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها</b>												
4 - Blockchain	30	59	11	11	67	10	30	49	16	1	89	
<b>المجموع</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>128</b>	<b>34</b>	<b>64</b>	<b>88</b>	<b>18</b>	<b>711</b>		
<b>دورات داخلية افتراضية خاصة</b>												
5 - مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب	50	47	4	19	74	12	32	53	5	3	291	
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>74</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>291</b>	
<b>المجموع العام</b>	<b>136</b>	<b>147</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>202</b>	<b>46</b>	<b>96</b>	<b>141</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>1002</b>	

## نشاط المعهد العالي للدراسات المصرفية في العام الجامعي 2020-2021

رغم كل الصعاب والتحديات، يظلّ معهد الدراسات المصرفية مخلصاً لرسائله المتمثلة في العمل كشريك للمصارف اللبنانية في جهودها التعليمية والتدريبية، ما يضمن تعليماً أكاديمياً ومهنياً عالي الجودة لعشرات الأشخاص من ذوي المعرفة الجيدة في اللغتين الفرنسية و/أو الإنجليزية.

لقد مُنحت درجة البكالوريوس لـ 15 خريجاً جديداً ودرجة الماجستير لـ 28 طالباً في أربعة تخصصات، هي:

- إدارة المخاطر
- الخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية
- ائتمان التجزئة والمؤسسات
- الأسواق المالية.

اعتباراً من شهر أيار/مايو من العام 2021، وقّع معهد الدراسات المصرفية اتفاقية شراكة مع شركة المنار الدولية، وهي شركة قابضة محترمة ومعروفة في المملكة العربية السعودية لبدء اقتراح دورات وورش عمل للقطاع المصرفي و لقطاع الأعمال السعودي. شركاؤنا السعوديون بصدد الترخيص لدورات ودبلومات المعهد، ونأمل أن نبدأ في تقديم برامجنا في المملكة العربية السعودية اعتباراً من شهر أيلول/سبتمبر 2022.

معظم طلاب الماجستير هم من المصرفيين (حوالي 80%) وتسدّد أو تموّل المصارف الرسوم الدراسية للعديد منهم. وعلى الرغم من تحديات جائحة