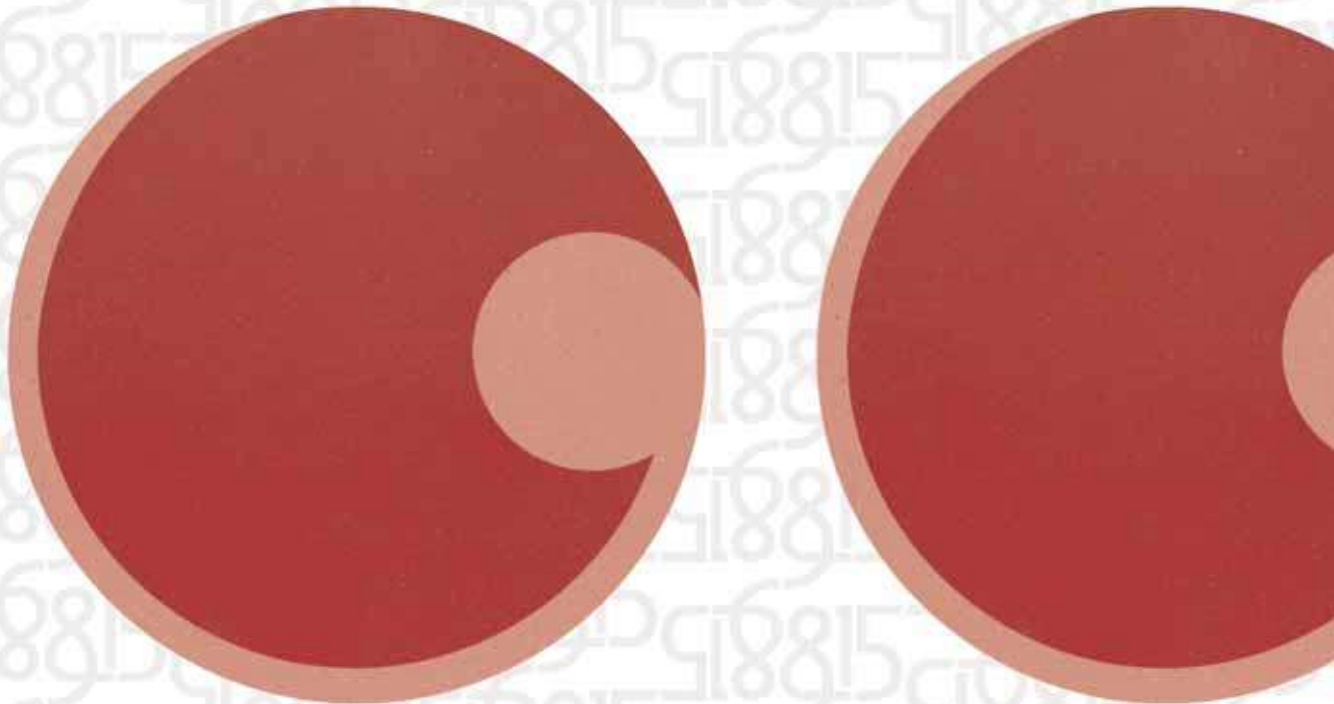




الجمهورية اللبنانية  
وزارة المالية



# التقرير السنوي للعام ٢٠١١



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

---

# التقرير السنوي للعام ٢٠١١

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

يوجز هذا التقرير لنشاطات معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي خلال العام ٢٠١١ في ميادين التدريب والتواصل والتشبيك والإدارة. وقد أشرفت على تحضيره وصياغته بشكله النهائي السيدة لباء المبيض بساط.  
تولت كل من السيدة جنان دويهي وسوزان أبو شقرا جمع أجزاءه وتحريها بمشاركة كافة أعضاء فريق عمل المعهد.  
تصميم وتنفيذ: السيدة دوللي الهاروني.  
طباعة: المطبعة العربية.

جميع الحقوق محفوظة للمعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي.  
طبعة أولى. آذار ٢٠١٢.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# المحتوى

٨	<b>باختصار</b>
١٠	قراءة في أرقام ٢٠١١
١٢	<b>١٥ عاماً على تأسيس المعهد</b>
١٤	١٥ عاماً على تأسيس المعهد ومحطة في آفاق ٢٠١٥
١٥	١٥ عاماً من التواصل والترابط 15 ans de connectivité
١٦	<b>التدريب</b>
١٨	خطة التدريب
٢١	مركز تميّز في التدريب على الإدارة المالية الحكومية
٣٠	مركز تميّز في التدريب على المواضيع الجمركية وذات الصلة
٣٤	لبنان مركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية
٣٥	تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية
٣٩	تعزيز المهارات الإدارية
٤٢	<b>التعاون والتشبيك</b>
٤٤	التعاون والتشبيك
٥٠	الشركاء

٥٤	<b>النشر والتواصل والإعلام</b>
٥٦	النشر والتواصل والإعلام
٥٧	نشاطات النشر
٦٠	المكتبة المالية مركز متخصص بالمراجع المالية والاقتصادية
٦٣	أنشطة التواصل
٦٤	<b>القسم الإداري والمالي</b>
٦٦	الجازات العام
٦٧	الاعتمادات المتوفرة
٦٩	حجم الإنفاق
٧٠	أبرز النشاطات
٧٤	التوجهات الإدارية والمالية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

٧٦	<b>شركاء المعهد</b>
----	---------------------

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## تمهيد

من يقرأ التقرير السنوي لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، يدرك كم هو ناشط هذا المعهد، وإلى أي مدى يشكل أداة أساسية ومهمة في تطوير القدرات البشرية للوزارة خصوصاً، وللادارة العامة اللبنانية عموماً، بما يمكنها من مواكبة العصر، واستيعاب الاصلاحات.

ولا تفعل الأرقام الواردة في التقرير السنوي سوى تأكيد ما يللمسه أي وزير للمال: أن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لا يهدأ، ولا تتوقف عجلة النشاط فيه، تدريباً كان أم غير تدريبي، ورشة عمل مستمرة ودائمة هو، تتوزع في قاعاته ورشاته العمل، والحلقات النقاشية، وأنشطة التثقيف، وأعمال اعداد منشورات التواصل والتوعية.

يؤدي معهد باسل فليحان مهمة الراصد لمختلف الآراء والتوجهات، اذ هو مساحة حوار في شأن القضايا المالية والاقتصادية، تتيح للمجتمع المدني ولكل الجهات المعنية، المشاركة في مناقشة السياسات، ورسم المستقبل.

وفي العام ٢٠١١، كما في الأعوام التي سبقته، واصل المعهد نشاطه الاقليمي، من خلال شراكاته المميزة والناجحة، فأكد كونه محوراً اقليمياً، واستقطب المتدربين من دول المنطقة العربية، مشرقاً ومغرباً.

إن "تقرير نشاطات معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للعام ٢٠١١" الذي يسرنا أن نضعه اليوم بين أيديكم، يلخص عاماً حافلاً بالإنجازات والنجاحات، وندعوكم الى الاطلاع على محتواه لتتعرفوا، بالوقائع والأرقام، على الدور الأساسي والبالغ الأهمية الذي تؤديه هذه المؤسسة التي احتفلنا العام الفائت بالذكرى الخامسة عشرة لانطلاقها.

وزير المال

محمد الصفدي © Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## تمهيد

حفل عام ٢٠١١ بتطورات سياسيّة كبيرة غيّرت المشهد المؤسّساتي في دول المنطقة. وشهد الاقتصاد العالمي أزمات عدّة ألقت بتبعاتها المباشرة وغير المباشرة على لبنان فأضافت إلى الوضعين الاقتصادي والسياسي تحديات جديدة.

فرضت هذه التطورات على معاهد التدريب الحكومي إعادة النظر بدورها. فهي، وإن تقع على عاتقها مهام إعداد وتعزيز المعارف والمهارات في ميادين العمل الحكومي المختلفة، تقف اليوم أمام تحديّ مواكبة التغيير، واستشراف المتغيرات وتلبية الحاجات بسرعة ومرونة. والربط بشكل أكبر بين المعارف والمهارات المرجو اكتسابها وبين المواقف والقيّم التي ترافق أداء الخدمة العامّة في جو من الديمقراطيّة والمساءلة.

فالمطلوب ليس تعزيز القدرات بالشكل التقليديّ بل تحقيق نقلة نوعيّة في أنماط التدريب لتُصبح أكثر تفاعليّة والتصافاً بواقع الحاجات، فادرة على تحفيز الطاقات البشريّة للمبادرة والمخاطرة ولتكون مدخل المواطن الى ثقة متجددة بمفهوم الدولة واحترام المال العام.

كذلك يقع على المعاهد واجب الخروج من منطق الخدمة والتبعية إلى ميدان المبادرة. حيثُ المطلوب أن تكون مراكز معرفة Knowledge hub وأن تُبادر إلى وضع المعارف المختزنة في خدمة صناعة القرار الإداري والمالي. فتكون فاعلة وفعّالة في تصميم السياسات العامّة السليمة وتحويل توصيات وخطط المساندة الفنيّة إلى واقع من خلال تدريب المسؤولين ومساندتهم على حسن تنفيذ هذه التوصيات.

لم نكن في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بمنأى عن هذه التطورات، علماً أن التحديات التي واجهت معهدنا عام ٢٠١١، تشجعت وكانت ذات طبيعة إستراتيجية وماليّة وبشريّة تطلّبت من فريق العمل تفكيراً مبتكراً في مقارنة الواقع وفي التخطيط للمستقبل. لكن، رغم ذلك، عام ٢٠١١، كان العام الخامس عشر من عمر المعهد. وقد حفل بالإجازات المؤسسيّة والتدريبية والنشريّة، حاولنا عرضها لكم مع خلاصتنا في هذا التقرير.

ونحن مستمرّون اليوم في خطة متوسطة المدى، آفاقها عام ٢٠١٥، لتُحقق نقلة نوعيّة في أدائنا وخطوة على طريق تحقيق هدفنا في جعل هذا المعهد مركز تميّز في مواضيع الماليّة العامّة وفي نشر ثقافة التدريب المستمر في لبنان والمنطقة العربيّة.

أشكر اهتمامكم بمحتوي هذا التقرير وأتمنى لكم قراءة مفيدة. ويبقى المعهد، كما تعودتم، منفتحاً، مصغياً، متناً لكل الأفكار والملاحظات.

مديرة المعهد  
© Institut Des Finances Basil Fuleihan  
لبنى المبيض بساط

This document was developed under the auspices of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.





© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# باختصار

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

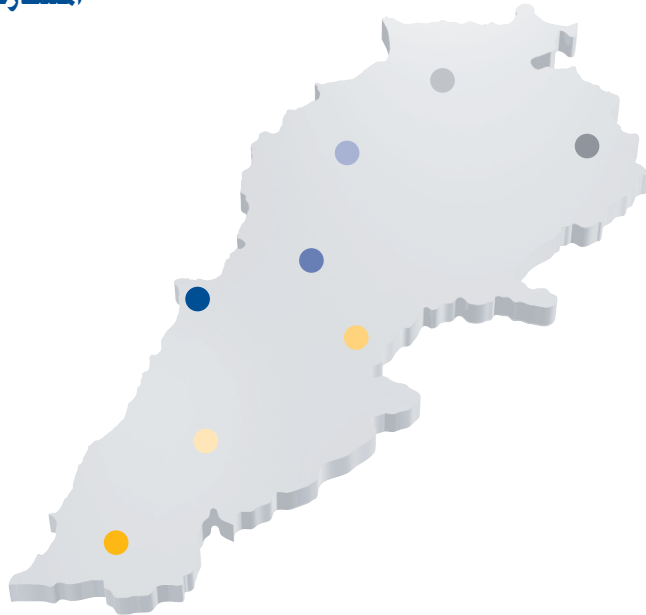
and is copyrighted work.

# قراءة في أرقام ٢٠١١

بلغ إجمالي المشاركين في أنشطة المعهد لهذا العام ٤٣٨٨ مقارنة بـ ٣١٥٩ في عام ٢٠١٠. وسجّل عدد المشاركين من وزارة المالية انخفاضاً ملحوظاً إذ بلغ ١٤٧٢ مشاركاً مقابل ٢٠٦٠ مشاركاً في عام ٢٠١٠. ومرة هذا التراجع بشكل أساسي إلى ضغط العمل وإعادة ترتيب الأولويات في الوزارة لاسيما جهة خطة إنجاز الحسابات الختامية للدولة. من جهة أخرى، شهد العام مشاركة كثيفة للإدارات والمؤسسات العامّة في برامج التدريب. إذ بلغ عدد المشاركين ٢٨٣٩ متدرباً مقارنة بـ ٩٢٩ في عام ٢٠١٠. وسبب هذا الارتفاع الملحوظ هو تنفيذ عقود خدمات في التدريب حول مواضيع الإدارة الماليّة الحكوميّة للبلديات ومؤسسات المياه وغيرها. أمّا بالنسبة للمشاركين من خارج لبنان، فقد سجّل المعهد تراجعاً ملحوظاً حيث بلغ عدد المشاركين ٧٦ متدرباً مقارنة بـ ١٧٠ متدرباً عام ٢٠١٠. وذلك بسبب الظروف الأمنية والسياسية التي شهدتها دول المنطقة. وقد تميّز هذا العام بجهد ملحوظ لإجاز لامركزية التدريب، فتمّ تنظيم الحلقات التدريبية المختلفة على كامل الأراضي اللبنانية كما هو مبين في الخريطة أدناه، بشكل سهّل على المشاركين الانتقال لحضور الدورات.

## المشاركون بأنشطة المعهد

٢٨٩٨	● بيروت
٢٤٢	● جبل لبنان
٤١٥	● لبنان الشمالي
١٤٦	● لبنان الجنوبي
٣٦٥	● البقاع
١٦٣	● النبطية
٢٠	● الهرمل
٥٧	● عكار



حدّد المعهد هذا العام القالب الجغرافي الخاص بالملفات التدريبية فحمل تصميماً يمثّل طير الفينيق المخلّق عالياً ناشراً المعارف والمهارات. وكان عام ٢٠١٠ قد حمل شعار شجرة المعرفة.

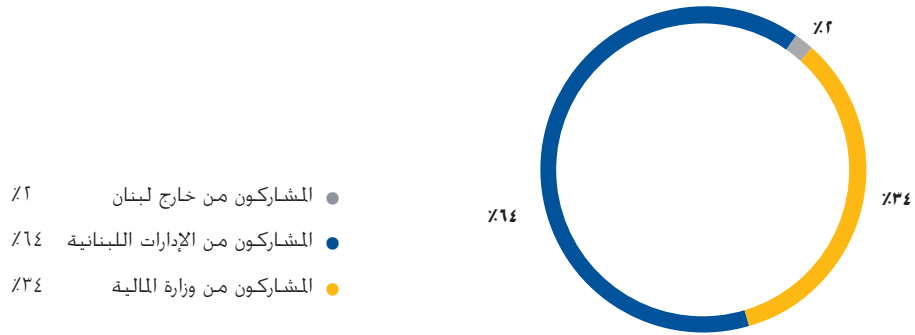


غلاف الملفات  
التدريبية

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

## توزيع المتدربين بحسب الجهات المستفيدة



## جدول إجمالي أعداد المتدربين في لبنان والخارج في السنوات ٢٠٠٧-٢٠١١

المتدربون	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧
وزارة المالية	١٤٧٣	٢٠٦٠	٣٢٤٠	٢٣٠٥	٣٠٣٣
الإدارات اللبنانية	٢٨٣٩	٩٢٩	٨٥٢	٣١٣	١٥٢
من خارج لبنان	٧٦	١٧٠	١٠٠	١٢٤	١١٧
<b>إجمالي المتدربين</b>	<b>٤٣٨٨</b>	<b>٣١٥٩</b>	<b>٤١٩٢</b>	<b>٢٧٤٢</b>	<b>٣٣٠٢</b>

## أجمالي المتدربين

المجموع	التدريب خارج لبنان	تدريب بالتعاون مع مراكز أخرى	تدريب اللغات	التدريب الداخلي	تدريب المعلوماتية	
المتدربون من وزارة المالية اللبنانية						
٧١٦	١١	٥	٩٦	٤١١	١٩٣	مديرية المالية العامة
٦٦١	١	٣٩	٩	٦١٠	٢	إدارة الجمارك
٢٤				٢٤		مديرية الشؤون العقارية والمساحة
١				١		مديرية اليانصيب
٣				٣		إدارة حصر التبغ والتبناك
٣				٣		مشروع تعزيز الواردات المالية - UNDP
٦٤	٢٨		٢	٣٤		معهد باسل فليحان
<b>١٤٧٣</b>	<b>٤٠</b>	<b>٤٤</b>	<b>١٠٧</b>	<b>١٠٨٦</b>	<b>١٩٥</b>	<b>المجموع</b>
٢٨٣٩	٤٠	٦٢٧	٣١٣	٢٤٨	١٢٤	إدارات عامة
٧٦		٧٦				متدربون عرب وأجانب
<b>٤٣٨٨</b>	<b>٨٠</b>	<b>٧٧٧</b>	<b>٣١٣</b>	<b>١٣٣٤</b>	<b>٣١٩</b>	<b>المجموع العام</b>

and is copyrighted work.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



# ١٥ عاماً على تأسيس المعهد

١٥ عاماً على تأسيس المعهد ومحطة في آفاق ٢٠١٥

١٥ عاماً من التواصل والترابط والترايط 15 ans de connectivité

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

صادف عام ٢٠١١ ذكرى مرور ١٥ عاماً على تأسيس معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. أي ما كان يعرف بالمعهد المالي آنذاك. وحرصاً على متابعة ما بدأه في الذكرى العاشرة لتأسيسه، طلبت إدارة المعهد من خبراء فريق SIGMA الأوروبي، وهي جهة خارجية حيادية مشهود لها، إجراء تقييم شامل لأدائه وصولاً إلى إصدار "مخطط التطوير المؤسسي: أفق ٢٠١٥"، تطلّب إنجازَه حوالي ستّة أشهر. وهو اليوم وثيقة أساس في مسار المعهد تظهر ملامح السنوات القادمة انطلاقاً من واقع وخصوصية القطاع العام في لبنان وقدرات المعهد وطموحاته. وفي موازاة هذا الجهد التقييمي - التخطيطي، احتفل المعهد بعامه الخامس عشر مع شركائه المحليين والإقليميين وكذلك بـ ١٥ عاماً من التعاون الإداري اللبناني الفرنسي.

## مخطط التطوير المؤسسي لمعهد باسل فليحان المالي الاقتصادي: أفق ٢٠١٥

يُعتبر مخطط فريق SIGMA (سيجما) بمثابة "خريطة طريق" نحو تفعيل دور المعهد كلاعب أساسي في مجال تطوير القدرات ونحو تقديم خدمات تدريبية ذات جودة عالية على المستويين الوطني والإقليمي، وهو يغطي فترة ثلاثة سنوات (٢٠١٢-٢٠١٥) وسوف تجري مراجعته سنوياً خلال الفترة من ١٥ تشرين الثاني إلى ١٥ كانون الأول من كل عام. ومن اللافت أنّ خبراء سيجما ارتأوا أن لا تقتصر المعاينة على تقييم قدرات المعهد الذاتية، بل النظر إلى محيطه المؤسسي والتحديات التي يواجهها. فتطرق التقرير إلى وضع الإدارة العامة اللبنانية والمهارات المطلوبة على ضوء الخبرة العالمية، وبين اللاعبين الأساسيين في مجال التدريب وقدرة المؤسسات المعنية، ليخلص إلى تحديد أوجه القصور والتحديات الممكنة على مستوى القطاع العام ككل. شدّد التقرير على أهمية تنسيق الجهود على المستوى الوطني للوصول إلى التطوير المنشود، وختّم بتحديد الرؤية والمهام والأهداف الإستراتيجية للمعهد ومنظومة قيمه الأساسية وأنواع الخدمات ومجالات العمل والأولويات لتحسين التنظيم الداخلي وإعادة هيكلة الشراكات، إضافةً إلى التوصيات العملية في مجال تنفيذ المخطط والمتابعة والتقييم.

تولى إعداد هذا المخطط الخبير نيكولا دوبوا (سيجما) والمستشار أدريانو سانثيز الذين اعتمدا في عملهما على أسلوب تشاوري شارك فيه ما يناهز ٦٠ شخصاً من كبار المسؤولين في لبنان. وزار الخبيران بيروت في ثلاث فترات زمنية حفلت بالزيارات الميدانية والاجتماعات الثنائية وورشات العمل التشاورية ومن المتوقع أن يعرض المعهد في مطلع عام ٢٠١٢ محتوى المخطط المؤسسي والخطوات اللاحقة على مختلف الإدارات والمؤسسات والشركاء والأفراد.

استكمالاً لمشروع SIGMA، زار فريق من المعهد "مركز التميز المالي" في سلوفينيا في أواخر شهر تشرين الثاني ٢٠١١ فكانت فرصة ثمينة لتبادل الخبرات في ميادين التدريب والتعاون والتواصل بما أغنى فريق المعهد بأفكار جديدة ومبتكرة.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



الخبير نيكولا دوبوا (سيجما)  
والمستشار أدريانو سانثيز



تبادل الخبرات مع  
مركز التميز المالي  
في سلوفينيا

# ١٥ عاماً

15 ans de  
c&connectivité  
من التواصل

## من التواصل والترابط

### ١٥ عاماً من التواصل

- ربط الرؤية بالإجازات.
- ربط المعلومات بالتدريب.
- ربط التدريب بالتطبيق.
- ربط التطبيق بالشفافية.
- ربط الإدارة بالمواطن.
- ربط الكلمات بالمنشورات.
- ربط المنشورات بالناس.
- ربط القطاع العام بالقطاع الخاص.
- ربط الناس بالناس.
- ربط لبنان بالعالم.
- ربط الحاضر بالمستقبل.

اختار المعهد لعيده الخامس عشر عنوان "١٥ عاماً من التواصل" ونظّم سلسلة احتفالات ولقاءات أيام ٤ و٥ و١٦ تشرين الثاني ٢٠١١ بحضور ما يناهز ٥٠٠ مشاركاً من المستفيدين والمدربين والداعمين له من وزارة المالىة والقطاع العام اللبناني. إضافة إلى شركاء المعهد المحليين وممثلين عن مؤسسات إقليمية ودولية. استهلت النشاطات بلفتة خاصة إلى "١٥ عاماً من التعاون اللبناني-الفرنسي في خدمة تحديث الدولة" حيث لّجى حوالي ٢٠٠ مدعو من الرسميين وشركاء المعهد وداعميه ومؤسسيه دعوة السفير الفرنسي. السيد دوني بيتون. إلى قصر الصنوبر وكانت مناسبة لتكريم ٣٧ شخصية رسميّة ساهمت بتأسيس المعهد وبتطوير عمله. أما وزارة المالىة اللبنانية، وهي المستفيد الأكبر من عمل المعهد. فقد لّجى كبار موظفيها دعوة العشاء التي نظّمها المعهد في مطعم بابل بدعم من شبكة غيفت-مينا والمعهد الفرنسي وفرنسينك، حيث جرى تكريم ١٨ شخصية ساهمت في مسيرة المعهد، مع لفتة خاصة إلى المدراء في وزارة المالىة. في موازاة الاحتفالات الرسمية، نظّم المعهد المؤتمر السنوي لشبكة غيفت-مينا حول "بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد" شارك فيه ٧٥ مسؤولاً من ١٢ دولة عربية وأجنبية.



- تصميم لوغو ومجموعة جرافيكية جديدة للمناسبة
- إنتاج mouse pad جديدة
- إصدار طابع مالي حمل شعار ١٥ عاماً من التواصل
- تصميم وتنفيذ لبنة (بلاطة) نُقش عليها حرف "و" لتجسد معنى "التواصل. لنصل. لنبني" وتم توزيعها على المكرمين
- إعداد منشور حول ١٥ عاماً من التعاون اللبناني - الفرنسي
- إنتاج فيلم وثائقي عن المعهد
- إعداد وتوزيع رزنامة التدريب المستمر للعام ٢٠١٢
- إعداد وتوزيع النسخة الجديدة من فهرست برامج التدريب ٢٠١٢-٢٠١٤
- إعداد عدد خاص من المالىة
- ضيافة حلويات لبنانية "مرصبان" مطبوعة بلوغو ١٥ عاماً.

إصدار  
مجموعة  
منتجات  
تذكارية

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.





١٠٧

متدرباً في  
برامج اللغات

٣١٧

متدرباً  
في المعلوماتية

٢٧٩٨

متدرباً من الإدارات  
والمؤسسات العامة

٧٠٥

متدرباً من مديرية  
المالية العامة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# التدريب

## خطة التدريب

مركز تميّز في التدريب على الإدارة الماليّة الحكوميّة

مركز تميّز في التدريب على المواضيع الجمركيّة وذات الصلة

لبنان مركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالميّة

تعزيز الثقافة الاقتصادية والماليّة

تعزيز المهارات الإداريّة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

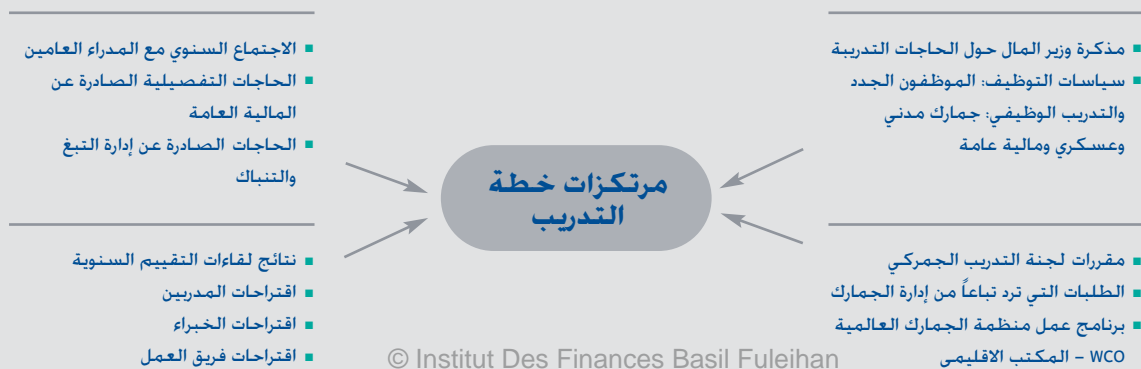
# خطة التدريب

استطاع المعهد خلال عام ٢٠١١، أن يكرّس دوره كمركز تميّز في بناء القدرات في مواضيع الإدارة الماليّة الحكوميّة والمواضيع الجمركيّة ومواضيع بناء القدرات. فسعى جاهداً إلى متابعة خطة عمله المتوسطة المدى (٢٠١٠ - ٢٠١٢)، كما لبّى مختلف طلبات التدريب الواردة خلال العام، وحرص على تطوير أفضل البرامج التدريبية مستعيناً بالخبرات الوطنيّة والأجنبيّة وذلك بالتعاون الوثيق مع شركائه المحليين والإقليميين. واتخذت مشاريع التدريب لهذا العام منحى مهني جديد عبر العقود التدريبية التي نَقّدها المعهد والمنح التي حصل عليها مما جعله قادراً على التماس الحاجات الوطنيّة بشكل معتمَق وعلى تطوير مناهج تدريبية عالية الجودة في مواضيع الإدارة الماليّة والشراء الحكومي ومكافحة المخدرات والتهريب والثقافة الاقتصادية والماليّة وغيرها.



تضمّنت رزنامة التدريب لعام (٢٠١١)، ٩٠ موضوعاً في مختلف محاور العمل، تمّ إعدادها بناءً على التوجهات الوطنيّة والحاجات التدريبية التي تمّ رصدها في وزارة الماليّة. نَقّذ فريق العمل ٥٨ موضوعاً من الرزنامة من أصل ٩٠ محافظاً بالتالي على مرونته لمعالجة طلبات التدريب التي وردته خلال العام، وقد أصدر المعهد في أواخر السنة رزنامة التدريب للعام ٢٠١٢، فضلاً عن النسخة الجديدة من فهرست برامجه التدريبية للأعوام ٢٠١٢ - ٢٠١٤ والذي تضمّن موجزاً تفسيريّاً عن ١٢٠ برنامجاً تدريبياً تعتبر في صلب عمل المعهد.

## مركزات خطة التدريب ٢٠١٠ - ٢٠١٢



This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## اهتمام خاص بتدريب المدرب

المقاربات التعلّمية الحديثة والتقنيات الناشطة. فالمعهد يحرص على تنفيذ خططه وهندسة برامجه التدريبية وفقاً لأفضل معايير الجودة مكترساً مفاهيم تعلّم الراشدين ومعتماً على أكثر التقنيات التدريبية تفاعلاً.

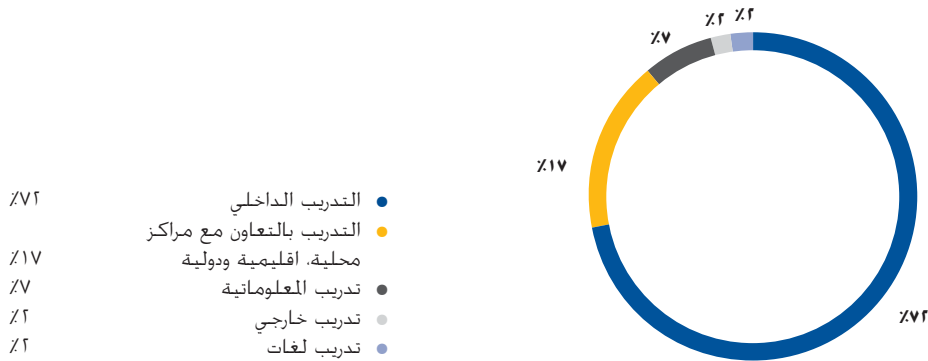
تميّز عام ٢٠١١ بجهد كبير في مجال تدريب المدرب. فالمعهد يحرص على الاستعانة بأفضل الخبراء من داخل الإدارة وخارجها، ويعمل فريق التدريب عن كثب مع فريق المدربين لتطوير محتوى البرامج وتوحيد أساليب العمل واعتماد

## أرقام ميّزت عام ٢٠١١

وحافظ التدريب الداخلي على معدلاته الوسطية وحظي هذا العام بأكبر نسبة مشاركة بلغت **٧٢٪** مقابل **٩٪** للغات وبرامج المعلوماتية، كما زاد العدد الإجمالي للمشاركين في برامج التدريب التي عقدت مع مؤسسات محلية وإقليمية ودولية من **١٣٧** عام ٢٠١٠ إلى **٧٤٧** خلال عام ٢٠١١.

تبين الإحصاءات أنّ نسبة المشاركة من مديرية المائتة العائمة بلغت **٤٨.٦٪** مقابل **٤٤.٨٪** لإدارة الجمارك. كما تميّز هذا العام بتكثيف الدورات في المناطق اللبنانية لتعميم حق المعرفة وتكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين.

### توزيع المتدربين بحسب نوع التدريب



يستكمل المعهد تعاونه المميز مع إدارة حصر التبغ والتبناك ويخصها دائماً ببرامج متنوعة وغنية. فبعد أن كان قد أولى اهتماماً خاصاً عام ٢٠١٠ لاستحداث برامج تدريب متخصصة في مكافحة تهريب المنتجات التبغية، أُحظ هذا العام بمشاركة نوعية لهذه الإدارة - وان كانت محدودة - في البرامج الخاصة بتطوير المهارات الإدارية وإدارة المال العام.



تعاون دائم ومميّز  
مع إدارة  
حصر التبغ والتبناك

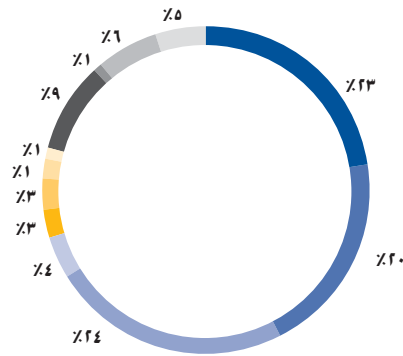
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



زيارة ميدانية إلى  
مركز تدريب  
تعزيز أمن المطار

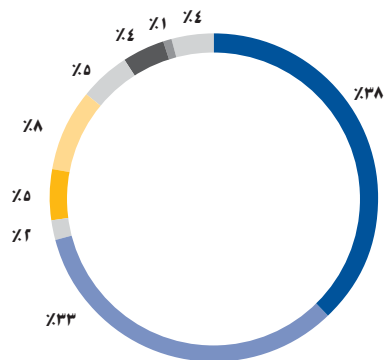
### توزيع المتدربين في المائتة العامّة

٪٢٣	الخزينة والدين العام	●
٪٢٠	الحاسبة العامة	●
٪٢٤	الواردات	●
٪٠	مالية عكار	●
٪٠	وحدة الأبحاث والتحليل الضريبي	●
٪٠	مالية بعلبك	●
٪٤	مالية جبل لبنان	●
٪٣	مالية لبنان الشمالي	●
٪٣	مالية لبنان الجنوبي	●
٪٠	مالية النبطية	●
٪١	مالية البقاع	●
٪١	المركز الآلي	●
٪٩	الضريبة على القيمة المضافة	●
٪١	الشؤون الإدارية	●
٪٦	الموازنة ومراقبة النفقات	●
٪٥	الصرفيات	●



### توزيع المتدربين في إدارة الجمارك

٪٣٨	ضابطة طرابلس	●
٪٣٣	ضابطة شتورا	●
٪٢	اقليم طرابلس	●
٪٥	ضابطة بيروت	●
٪٨	اقليم بيروت	●
٪٥	الجلس الأعلى	●
٪٤	التدقيق والبحث عن التهريب	●
٪١	الأمانة الرئيسية	●
٪٤	الديوان	●



# مركز تميز في التدريب على الإدارة الماليّة الحكوميّة

على الرغم من الإرباكات الإدارية التي يشهدها العمل الحكومي لاسيما جهة غياب الموازنة العامّة منذ عام ٢٠٠٦ وأزمة الحسابات الماليّة، لم يأل المعهد جهداً لمواكبة المستجدات، واعتمد في عملية تعزيز القدرات على مقارنة إستراتيجية قوامها:

(١) الربط مع الحاجات الفعلية

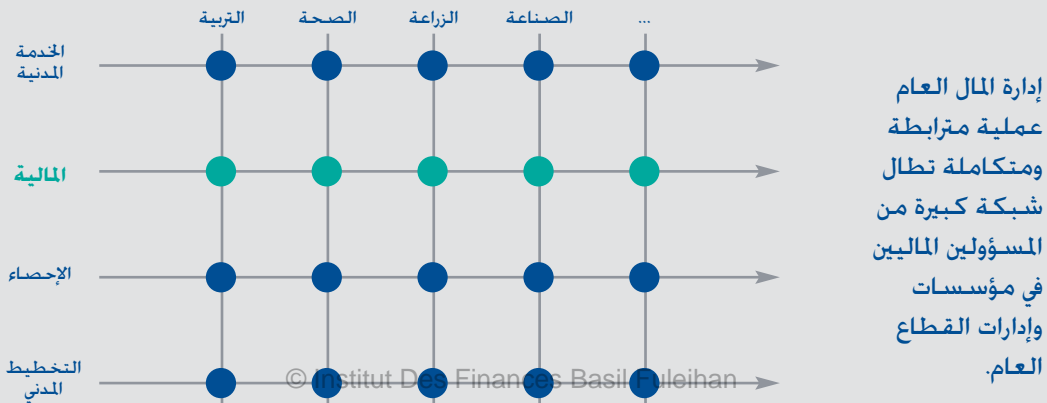
(٢) احترام الأولويات

(٣) ضمان فعالية التدريب ضمن الموارد البشريّة والماليّة المتوفرة.

وفيما خصّ برامج التدريب في الإدارة الماليّة الحكوميّة، عمل فريق التدريب هذا العام على ثلاثة مستويات:

- المستوى الأول يتعلق بشمولية هذه البرامج، إذ غطّى برنامج العمل السنوي مختلف مراحل الإدارة الماليّة من تخضير الموازنة مروراً بمراحل تنفيذها وصولاً إلى الرقابة.
  - المستوى الثاني يرتبط بالفئات المستهدفة، حيثُ توجّه برنامج العمل إلى شبكة واسعة من الفئات المعنية بتحسين الإدارة الماليّة في وزارة الماليّة وفي الإدارات والمؤسسات العامّة والبلديات، والهيئات الرقابية والبرلمان اللبناني.
- أما المستوى الثالث، فيتعلق بتطوير برامج ذات جودة عالية ومتخصصة في الإدارة الماليّة الحكوميّة. وقد تولّى المعهد تطويرها ضمن عقود خدمات ومنح توجّهت إلى قطاعات محدّدة كالبرلمان والبلديات ومؤسسات المياه مع لفتة مميزة لموضوع الشراء الحكومي.

## يساند المعهد وزارة المال في تحسين الإدارة المالية في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة



This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



مشروع دعم  
قدرات البلديات

## أبرز الإنجازات

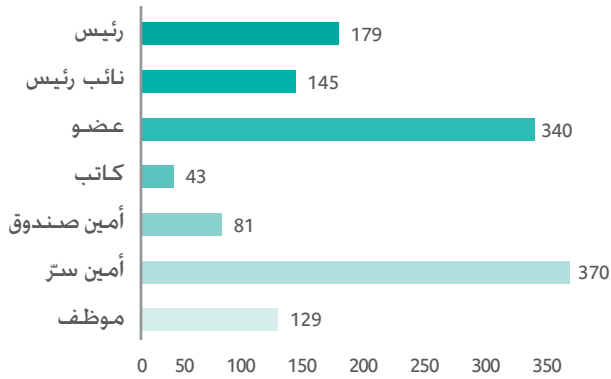
استحوذ التدريب حول مواضيع الإدارة المالية على الجزء الأكبر من النشاطات حيث بلغ إجمالي المشاركين في هذه البرامج ٢٣٣١ متدرباً كما بيّنه الجدول أدناه.

### البرامج التدريبية في الإدارة المالية الحكومية

إجمالي المتدربين	من خارج لبنان	الإدارات اللبنانية	وزارة المالية	النشاط
٩٧٦		٩٧٦		مشروع دعم قدرات البلديات اللبنانية في الإدارة المحلية" مواكبة تحديات العمل البلدي: القوانين والإدارة المالية والتنمية المحلية"
٢٢		٢٢		برنامج تعزيز الإدارة المالية لمؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان
٦٧	٥١	٦	١٠	الاجتماع السنوي الرابع لشبكة غيفت - مينا
١١٥		٩٨	١٧	تحسين اطر وضع مشاريع الموازنات العامة في لبنان
٢٥		٢١	٤	برنامج إعداد الموازنة العامة في لبنان
٢٤	٢١	١	٣	البرنامج التدريبي الإقليمي المتخصص في إعداد الموازنة العامة
٦١			٦١	مدخل إلى تنفيذ الموازنة
٦٨			٦٨	سمات أمان العملة اللبنانية الجديدة
٣٦		٣٦		ورشة عمل حول مراقبة عقد النفقات في المستشفيات الحكومية
٥٤		٤٧	٧	ورشة عمل حول الشراء المركزي: التجربة الفرنسية
٢٤		٢٤		ورش عمل حول التخطيط والأسعار والتصنيف في الصفقات العامة
٦٤		٦٢	٢	ورشة عمل حول الحاجات التدريبية في الشراء الحكومي في لبنان
٢٢		٢٢		التجربة الفرنسية في عمليات الشراء المركزية في المستشفيات العامة
١٢		٦	٦	اللجنة الاستشارية لمشروع بناء القدرات في الشراء الحكومي المستدام
٥٤		٥٢	٢	ورشة عمل حول "قانون الإجراءات الضريبية"
١٣٦		١٣٦		مقدمة عامة حول النظام الضريبي في لبنان
٦٣		٦٣		الضريبة على الرواتب والأجور
٦٢		٦٢		رسم الطابع المالي
١٤٣		١٤٣		التوجهات المستقبلية للنظام الضريبي
٦٥		٦٥		الضريبة على الفوائد والأرباح
٣٠			٣٠	إجراءات التحصيل الجبري
٢٦			٢٦	أصول تدقيق الحسابات والبيانات المالية المتعلقة بالإدارات العامة
٥٢			٥٢	محاسبة الشركات
١١			١١	التحليل المالي
١٩			١٩	معييار المحاسبة الدولية ٣٩ الأدوات المالية: الاعتراف والقياس
٤٢			٤٢	نظام الإفلاس في لبنان: أحكامه ونتائجه
٦		٢	٤	الرقابة الداخلية والتدقيق - تدريب المدرب
٢٥			٢٥	الرقابة الداخلية والتدقيق
٢٣		٢٣		ورشة عمل حول الأداء على ضوء مفهوم القيمة المحققة من الإنفاق
٤		٤		ورشة عمل حول الرقابة البرلمانية في لبنان

- كذلك نَقَدَ المعهد برنامجاً مائلاً لصالح موظفي البرلمان اللبناني بالتعاون مع مؤسسة وستمنستر للديمقراطية.
- إقليمياً تعاون المعهد مع البنك الإسلامي للتنمية لجهة تنفيذ برنامج إقليمي متخصص في إعداد الموازنة لكبار الموظفين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" بمشاركة ٢٤ متدرباً من ٩ دول.
- وسجّل المعهد للمرة الأولى تعاوناً مبرزاً مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) من خلال تنظيم "الاجتماع السنوي الرابع لشبكة كبار مسؤولي الموازنة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" والذي استضافته بيروت في شهر حزيران (٢٠١١).

### المشاركون بحسب وظائفهم في البلدية



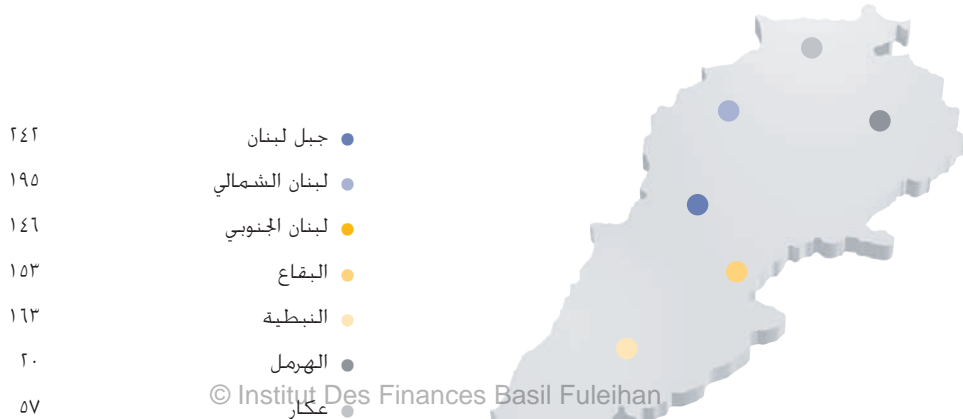
وقدّم المعهد مقارنة متكاملة في مواضيع الإدارة الماليّة الحكوميّة توجّهت هذا العام إلى قطاعين أساسيين هما البلديات ومصالح المياه.

- نَقَدَ المعهد وشركة تنمية المعرفة بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبطلب من وزارة الداخلية والبلديات، "مشروعاً لدعم قدرات البلديات اللبنانية في الإدارة المحليّة". طال أساسيات المعرفة القانونية ومبادئ الإدارة المالية وأدوات التنمية المحلية وبلغ إجمالي المشاركين ٩٥٠ رئيساً وعضو بلدي من ٤٥٠ بلدية في مختلف المحافظات اللبنانية.

- وبطلب من شركة Development Alternative Inc. والوكالة الأميركية للتنمية الدوليّة نَقَدَ المعهد أيضاً برنامج "تعزيز الإدارة الماليّة في مؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان" بغية تطوير قدرات ٢٠ موظفاً في المواضيع الماليّة والحاسبية والمساهمة في تحسين أدائهم وتحسين نوعيّة الخدمات للمواطنين.

- استحوذ موضوع "إعداد الموازنة العامّة" على حيز كبير من النشاط التدريبي بالتعاون مع مشروع البنك الدولي في وزارة الماليّة (EFMIS) ومديرية الموازنة ومراقبة النفقات، حيث جرى شرح الإطار الماكرو اقتصادي وتوجهات مشروع موازنة عام ٢٠١٢ لجموعه من ١١٥ مشاركاً من ٧٠ إدارة ومؤسسة عامة في لبنان.

### المشاركون في مشروع دعم قدرات البلديات اللبنانية في الإدارة المحليّة بحسب المحافظات



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



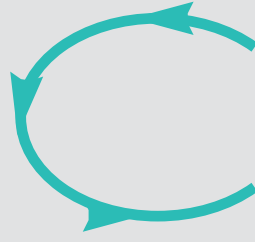
## إعداد الموازنة العامة

٢. تعدّ الإدارات مشروع موازنتها وترسلها  
لوزارة المالية  
من ١٥ نيسان لغاية ٣١ أيار

١. يصدر وزير المالية تعميم الموازنة  
من ١ نيسان لغاية ١٥ نيسان

٣. تدرس وتناقش مديرية الموازنة ومراقبة عقد  
النفقات لدى وزارة المالية مشروع الموازنة  
من ١ حزيران لغاية ٣١ تمّوز

٤. يدرس وزير المالية مشروع الموازنة  
من ١ آب لغاية ٣٠ آب



- على صعيد **الضرائب والمحاسبة**، نظّم المعهد بالتعاون مع مديرية الواردات سلسلة حلقات حول قانون الإجراءات الضريبية للمؤسسات العامة في لبنان شارك فيها ٥٤ متدرباً. كما خصّ موظفي الإدارة الضريبية بسلسلة ورش عمل حول مواضيع المحاسبة والتحليل المالي والإفلاس والتحصيل الجبري. وسجّل عام ٢٠١١ تعاوناً مميّزاً مع جمعية مصارف لبنان لجهة تنظيم سلسلة ورش عمل حول النظام الضريبي في لبنان بمشاركة ٤٦٩ متدرباً من القطاع المصرفي.
- لاقى موضوع **التدقيق والرقابة** اهتماماً كبيراً على الصعيد الوطني. ففي مطلع عام ٢٠١١، نظّم المعهد ورش عمل حول **"تدقيق الحسابات والبيانات الماليّة المتعلقة بالإدارات العامة"** بمشاركة ١٨ موظفاً من وزارة الماليّة واستكمل التنسيق مع مشروع EFMIS لإعداد وتنفيذ ورشة عمل حول **"الرقابة والتدقيق"** لموظفي الوزارة. كما احتلّ موضوع الرقابة البرلمانيّة موقعاً بارزاً في خطة العمل كما تبيّنه الفقرة المخصصة لهذا الموضوع. إقليمياً، انتهى فريق التدريب من وضع اللمسات النهائية على البرنامج الإقليمي في الرقابة والتدقيق والمتوقع عرضه خلال ٢٠١٢. كما اشترك مع مديرية مركز التدريب المالي والإداري في الأردن في تنظيم مؤتمر إقليمي عقد في السجر الميت (راجع فصل الشراكات).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



المؤتمر الإقليمي حول دور التدريب في دعم إصلاحات المحاسبة الحكومية - الأردن

## التدريب خارج لبنان

في ١٠ برامج ومؤتمرات إقليمية ودولية وزيارات ميدانية إلى ٨ مؤسسات خارج لبنان.

ترافقت برامج التدريب حول الإدارة المالية بنشاطات مكتملة خارج لبنان حيث استطاع المعهد أن يؤمن مشاركة ٣٨ موظفاً من وزارة المالية ومن مدربي المعهد

### البرامج التدريبية خارج لبنان في الإدارة المالية الحكومية

عدد المشاركين من وزارة المالية	الجهة المنظمة	النشاط
٣	Arab Monetary Fund	Macroeconomic Management and Financial Sector Issues - Abou Dhabi
٢	Arab Monetary Fund	Design, Sequencing and Implementation of Public Financial Management Reforms - Abou Dhabi
٥	Ministry of Economy and Finance in Morocco	Field visit to the Ministry of Economy and Finance - Morocco
١	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy	Public Finance Management Conference: Trust and Accountability in Public Financial Management - UK
١	ADETEF	Colloque "Coopérer pour répondre aux défis de la gouvernance économique et financière" - France
١	United Nation Environment Program	Training on the Marrakech Task Force Approach to Sustainable Public Procurement - Germany
١	United Nations Environment Program	UNEP Sustainable Public Procurement Project - Project Manager Meeting - Paris
٤	Organization for Economic Co-operation and Development	7 <sup>th</sup> Meeting of the International Network on Financial Education - Canada
٨	Ministry of Finance in Jordan	"Regional Seminar on the Role of Training in Support to Public Accounting Reform" - Jordan
٤	Center of Excellence in Finance	Visit to the Center of Excellence in Finance (CEF) - Slovenia
٣٠		المجموع



ورشة عمل لتقييم  
الحاجات التدريبية  
في الشراء الحكومي

## الشراء الحكومي في لبنان: دراسات وطنية واستطلاع للحاجات تمهيداً لبناء القدرات

يستحوذ موضوع الشراء الحكومي على اهتمام خاص، كونه المدخل الأساسي لتنفيذ الموازنة العامة للدولة وتحقيق الفائدة المرجوة من إنفاق المال العام. وقد حَقَّق المعهد خلال عام ٢٠١١ نقلة نوعية في مقارنة تطوير القدرات في هذا المجال من خلال دراستين تحليليتين تمَّ إعدادهما على المستوى الوطني حول الممارسات الحالية في مواضيع الشراء الحكومي والشراء المستدام. وينتظر أن يتم عرض نتائجهما ومناقشتها وصولاً إلى نشرهما منتصف العام ٢٠١٢. إضافة إلى تنظيم بعض البرامج المتخصصة وورش العمل بالتعاون مع خبراء محليين وأجانب.

### الدراسة حول الممارسات الحالية في الشراء الحكومي في لبنان

في غياب أية إحصاءات دقيقة وواضحة على المستوى الوطني في موضوع الشراء الحكومي والممارسات الحالية في هذا المجال وحاجات العاملين في القطاع العام والمهارات المتخصصة من المعرفة، تمكَّن المعهد بفضل دعم الحكومة الإيطالية - مكتب التنمية والتعاون الإيطالي في لبنان، من إطلاق المرحلة الأولى من "مشروع تعزيز القدرات في الشراء الحكومي" والبدء بإعداد دراسة تحليلية تشخِّص الحاجات التدريبية.

تتضمَّن الدراسة وصفاً دقيقاً لممارسات الشراء الحكومي في لبنان والأطر القانونية التي حَكِّم عمليات الشراء، علماً أنها اعتمدت على عينة من ٨٤ موظفاً يعملون في هذا المجال إضافة إلى مقابلات معمَّقة أجريت مع مجموعة من الخبراء والعاملين في القطاعين العام والخاص والمنظمات الدولية العاملة في لبنان. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها أظهرت بشكل دقيق الحاجات التدريبية في مجال الشراء الحكومي في لبنان تمهيداً لإعداد برامج تدريبية عالية الجودة.

- يشكل حجم الشراء الحكومي في لبنان ما يقارب ٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي.
- تشكل المشتريات العامة حوالي ٢٢٪ من الموازنة العامة للدولة اللبنانية، وتقارب معدل ١٣٪ من الإنفاق العام سنوياً.
- ٤٠٪ من عمليات الشراء تتم من خلال استدراج العروض و٣٣٪ تتم من خلال المناقصة العامة.
- ٢٧٪ من العاملين في مجال الشراء الحكومي مطلعين على مبادئ ومعايير الشراء الحكومي المستخدم مقابل ١٥٪ اطلعوا على الشراء الإلكتروني.

### الشراء الحكومي في لبنان بالأرقام

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## الدراسة حول الشراء المستدام

■ دراسة حول جهوزية السوق اللبنانية لجهة توافر شروط ومعايير الاستدامة في السلع والخدمات. أمّا المرحلة الثانية من المشروع، فستتضمن تطوير مشروع سياسة وطنية للشراء المستدام يتم عرضها على كل المعنيين وصولاً إلى تدريب مجموعة من الموظفين الحكوميين من أجل تطبيق منهجية محددة تؤدي إلى اعتماد مبادئ ومعايير وشروط الشراء الحكومي المستدام وتوسع نطاقه.

يمثل المعهد وزارة المالية اللبنانية في مسار مراكش الذي يهدف إلى تطوير القدرات في الشراء الحكومي المستدام حول العالم. وقد أجز بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) المرحلة الأولى من المشروع والتي تتضمن:

- تقييم الوضع الحالي في لبنان لجهة التشريع والإجراءات في مجال الاستدامة.
- دراسة حول الإطار القانوني للشراء الحكومي المستدام.

## المبادرات في مواضيع الشراء الحكومي

من مختلف المؤسسات الحكومية في لبنان. وبيّن الجدول أدناه مواضيع التدريب التي طبعت عام ٢٠١١.

في النشاطات التدريبية، استمرّ المعهد بتنظيم ورش عمل محددة حيث بلغ عدد المشاركين فيها ١٧٧ مشاركاً

## البرامج التدريبية في الشراء الحكومي

النشاط	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	إجمالي المتدربين
حلقة عرض ونقاش حول التجربة الفرنسية في مجال عمليات الشراء المركزية في المستشفيات العامة		٢٢	٢٢
ورشة عمل حول الشراء المركزي: التجربة الفرنسية	٧	٤٨	٥٥
ورشة عمل حول التخطيط والأسعار والتصنيف في الصفقات العامة		٢٤	٢٤
ورشة عمل حول الحاجات التدريبية في الشراء الحكومي في لبنان	٢	٦٢	٦٤
اجتماعات اللجنة الاستشارية لمشروع بناء القدرات في الشراء الحكومي المستدام	٦	٦	١٢
<b>المجموع</b>	<b>١٥</b>	<b>١٦٢</b>	<b>١٧٧</b>



برنامج تعزيز  
الرقابة البرلمانية

## نحو تعزيز الرقابة البرلمانية في لبنان

تُشكل الرقابة الماليّة الركن الأساسي في تعزيز الحكم الرشيد وتأمين الديمقراطية والشفافية في الإدارة العامّة. وقد شهدت الموازنة في لبنان تطورات عدّة في إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها وصار ضرورياً الانطلاق إلى مدى أوسع يجعل موضوع الرقابة يتجاوز الشق السياسي إلى الأبعاد التقنية والقانونية والماليّة والاقتصادية. جّاه هذه المستجدات، تتعاضد ضرورة تمكين البرلمان من القيام بمهامها الرقابية وتفعيل أجهزتها التقنية والإدارية لمساعدة النواب في إجراء الرقابة على الموازنة أو إنفاق المال العام بشكل أوسع. وكانت مؤسسة وستمنستر للديمقراطية قد أطلقت منذ عام ٢٠٠٨ عدة مبادرات لتعزيز الرقابة البرلمانية في لبنان واختارت مكتب التدقيق الوطني في بريطانيا كشريك لها ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي كشريك محلي.

أمّا أبرز إنجازات التعاون لعام ٢٠١١ فتجلّت بإعداد تقرير أولي حول واقع الرقابة البرلمانية في لبنان وأبرز الحاجات المرتبطة بتحسينها. كما وتنظيم ورشة عمل توجيهية لفريق الوحدة الاستشارية المستحدثة في البرلمان اللبناني. إضافة إلى مشاركة المعهد في مختلف المبادرات والمؤتمرات التي أطلقتها مؤسسة وستمنستر للديمقراطية في البرلمان اللبناني والتي شارك فيها حوالي ٤٨ متدرباً.

### البرامج التدريبية في الرقابة البرلمانية

النشاط	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	من خارج لبنان	إجمالي المتدربين
ورشة عمل حول الرقابة البرلمانية في لبنان خاص بفريق عمل الوحدة الاستشارية في البرلمان	٤	٤		٤
ورشة عمل حول الأداء على ضوء مفهوم القيمة المحققة من الإنفاق لفريق عمل ديوان المحاسبة		٢٣		٢٣
زيارة بعثة من مكتب التدقيق الوطني البريطاني (الرقابة البرلمانية في لبنان)	٤		٤٤	٤٨
<b>المجموع</b>	<b>٤</b>	<b>٢٧</b>	<b>٤٤</b>	<b>٧٥</b>

## الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة



## توجهات التدريب في الإدارة المالية الحكومية

الوطني بحيث يساهم المعهد في بناء قدرات كافة المعنيين بشبكة إدارة المال العام بشكل أوسع وليس حصراً في وزارة المالية:

- استقطاب المدربين-الخبراء-الأكفاء والمشهود لأخلاقيتهم والعمل معهم على إعداد وتنفيذ المناهج التدريبية في المواضيع المالية مع ضمان جودة عالية وباعتماد التقنيات الناشطة.

سوف يركّز المعهد جهوده خلال عام ٢٠١٢ على المحاور التالية:

- مواكبة كافة المشاريع الإصلاحية والتطويرية في مواضيع المالية العامة في لبنان وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:
- الحرص على ضمان الترابط والتكامل بين مختلف المشاريع والمعنيين في تحسين الأداء المالي على المستوى

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# مركز تميّز في التدريب على المواضيع الجمركيّة وذات الصلة

تشجيعاً للتعاون وتبادل الخبرات في المواضيع التي تتعلق بحماية المواطن والمجتمع والأمن الاقتصادي. ركّز المعهد نشاطه هذا العام على تقوية الروابط بين الجمارك والهيئات الحكوميّة الأخرى وخصوصاً هيئات إنفاذ القوانين وقطاع الأعمال فساهمت رزنامة التدريب الجمركي لعام ٢٠١١ في توحيد وتنسيق الإجراءات الجمركيّة مع تركيز خاص على تنمية المهارات في مجال مكافحة التهريب وخصوصاً في موضوع المخدرات. ولم يوفر جهداً لتعزيز التشبيك مع منظمة الجمارك العالميّة ومنظمات دولية وإقليمية للاستفادة من الخبرات الدوليّة وجاريها.



## أبرز الإنجازات

- استكمال العمل بالمحاور الأربع التي تمّ تحديدها في خطة التدريب المتوسطة المدى لعامي ٢٠٠٩ - ٢٠١١. بحيث بلغ عدد المشاركين في البرامج الجمركيّة ٨٦٤ متدرباً.
- تطوير منهج خاص بالتشريع الجمركي يضم ٤ برامج تدريبيّة حول الإعفاءات، ضوابط الاستيراد والتصدير، الأوضاع المعلقة للرسوم ونظام القضايا الجمركي.
- تعزيز التعاون مع شركاء محليين وتنفيذ ٤ برامج تدريبيّة شارك فيها موظفين من إدارة الجمارك وهيئات إنفاذ القوانين خاصة وزارة الاقتصاد والتجارة وقوى الأمن الداخلي.
- مواكبة ترفيع عناصر الضابطة الجمركيّة وتنفيذ دورة التنشئة الجمركيّة والعسكريّة لـ ٤٣ عنصراً اجتازوا بنجاح مباراة الترفيع لرتبة معاون إداري وفّتي.
- مواكبة مشاريع التطوير في إدارة الجمارك الخاصة باستخدام نظام إسكودا والمساهمة في استقبال وتنظيم ١٦ دورة تدريبيّة توجهت إلى ٧٣ مخلصاً جمركياً و٤٩ طالباً يتخصصون في الشؤون الجمركيّة.
- تعزيز التنسيق مع الممثل الإقليمي لمنظمة الجمارك العالميّة حيث تم تنظيم زيارة دراسية إلى وزارة المال المغربية لوفد من وزارة الماليّة ضمّ ممثلين عن إدارة الجمارك للاطلاع على التجربة المغربية في مجال تحديث الإدارة الجمركيّة.
- تفعيل التعاون والتشبيك مع مؤسسات ومنظمات دولية والمساهمة في تنظيم ثلاث برامج تدريب مع منظمة الجمارك العالميّة وتطوير برنامج تدريبي حول الرقابة اللاحقة وطرق التحقيق مع الأخاد الأوروبي.

■ استخدام تكنولوجيا المعلومات  
■ توحيد الإجراءات الجمركيّة عالمياً

■ تسهيل حركة التجارة العالميّة

■ تفعيل الرقابة الجمركيّة وحماية  
المصالح الاقتصاديّة والماليّة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

محاور خطة  
التدريب الجمركي  
المتوسطة الأمد

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

## التدريب في الإدارة الجمركية

إدارة الجمارك، ويعود السبب لعدم التنفيذ الكامل للبرامج إلى نقص في عدد المدربين الجمركيين ناتج عن كثافة العمل الذي شهدته إدارة الجمارك خلال هذا العام.

رُكِّز المعهد هذا العام على مواضيع الرقابة والتفتيش الجمركي والمكافحة وإدارة المخاطر. وقام بتنفيذ ٦ برامج تدريبية من أصل ٩ كانت مدرجة ضمن رزنامة التدريب لعام ٢٠١١. شارك فيها ٧٠٠ موظف مدني وعسكري من

## البرامج التدريبية في المواضيع الجمركية

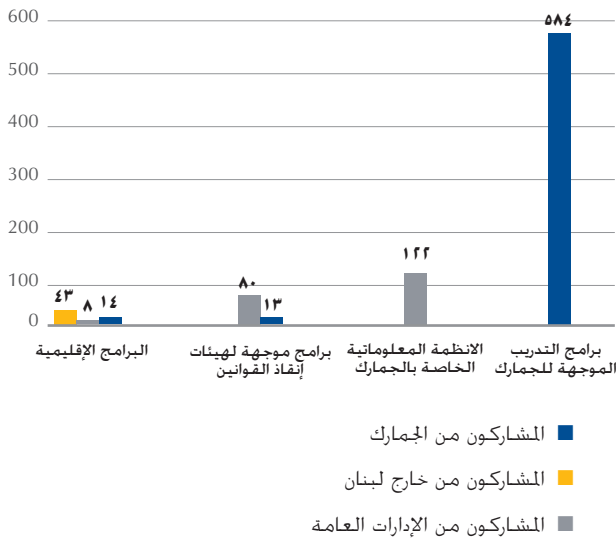
النشاط	عدد الدورات	المتدربون من الجمارك	المتدربون من الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي للمتدربين
<b>برامج التدريب المتخصص</b>				
المبادئ العامة المتعلقة بالإعفاءات	١	٣٢		٣٢
الأوضاع المتعلقة للرسوم	١	٢٥		٢٥
ضوابط الاستيراد	٢	٢٣		٢٣
نظام القضايا الجمركية	١	١٢		١٢
الخالفات الجمركية: تحقيقها وملاحقتها	١	١٣		١٣
استخدام وتحليل صورة جهاز الكشف بالأشعة	١٤	١٤٣		١٤٣
مكافحة تهريب المخدرات	١١	٢٧٠		٢٧٠
تنظيم دوريات المكافحة البرية	١	٢٥		٢٥
ASYCUDA World Technical Training	١٤		٧٣	
ورشة عمل خاصة بطلاب جامعة بيروت العربية حول برنامج ASYCUDA World	٢		٤٩	
Workshop on clearance control and investigation بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي (TAIEX)	١	٢٥		٢٥
دورة التنشئة العسكرية والمهنية للناجحين لرتبة معاون ومعاون فتي سابق في إدارة الجمارك	١	٤١		٤١
<b>المجموع</b>	<b>٥١</b>	<b>٦١٩</b>	<b>١٢٢</b>	<b>٦٠٩</b>



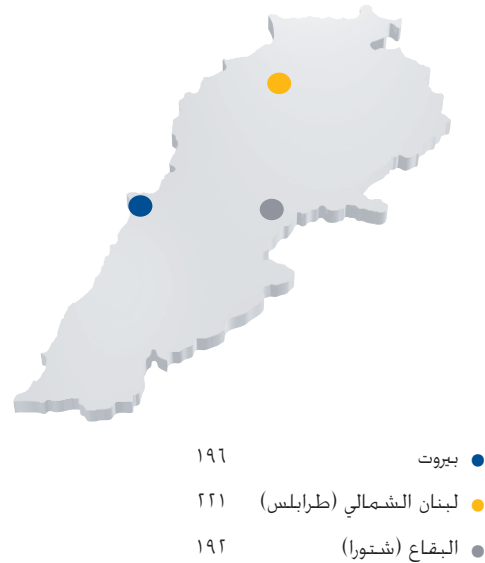


مكافحة تهريب المخدرات

## توزيع المشاركين في برامج التدريب الجمركي



## التوزيع الجغرافي للمتدربين



## اهتمام خاص بموضوع مكافحة المخدرات

أولى المعهد منذ سنوات موضوع مكافحة تهريب المخدرات اهتماماً خاصاً. وكثّف جهوده هذا العام فطوّر بالتعاون مع مركز تدريب تعزيز أمن المطار، برنامجاً نموذجياً هدف إلى تعزيز مهارات اكتشاف ومراقبة المتاجرة غير المشروعة للمخدرات، شارك فيه ٢٧٠ عنصراً من الضابطة الجمركية في كل من إقليمي طرابلس وشتورا. كما عمل جاهداً على تعزيز الوقاية والتوعية من أخطار المخدرات على الصعيد الوطني بالتعاون مع إدارة الجمارك، وقوى الأمن الداخلي ووزارة التربية.

### حلقة عرض وحوار

#### "كيف نحمي أولادنا من آفة المخدرات"

بمناسبة اليوم العالمي ضد المخدرات نظم المعهد حلقة عرض وحوار بعنوان "كيف نحمي أولادنا من آفة المخدرات" بالتعاون مع نقابة الصيادلة. شارك في الحلقة خبراء من إدارة الجمارك وقوى الأمن الداخلي والمجتمع المدني (جمعيات سكوت، أم النور وجاد). تم عرض فيلم وثائقي وتوزيع منشورات خاصة قدمها مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة UNODC.

### برنامج متخصص لعناصر الضابطة الجمركية

#### حول "مكافحة المخدرات"

تميّز البرنامج هذا العام بتطوير مواد تدريبية جديدة شملت بالإضافة إلى البعد القانوني والنظري لموضوع المخدرات تمارين عملية لناحية تقنيات التفتيش الحديثة واختبارات البول واللعاب، تفتيش السيارات، تفتيش المسافرين، الخ....

## تدريب متخصص على استخدام وتحليل صور الكشف بالأشعة

الكميات والأنواع المستوردة عن طريق قراءة وتحليل صور الأشعة. ومن الجديد ذكره أنّ لهذا البرنامج أهمية كبيرة كونه حلقة رئيسية لتحقيق جملة من أهداف التحديث والإصلاح الجمركي أهمها تسهيل التدفق التجاري الدولي وتحسين الرقابة وتعزيز الأمن والسلامة في المنافذ. والحد من أنشطة تهريب المواد المحرمة والمنوعة، ومحاولات الغش التجاري أو التهريب الجمركي والضريبي.

واكب المعهد إدارة الجمارك في تعزيز مهارات عناصر الضابطة الجمركية على استخدام أنظمة الفحص بالأشعة السينية (XRAY) التي افتنتها في الأعوام الأخيرة. وقد شارك في البرنامج ١٤٣ عنصراً من الجمارك يعملون في ضبط المنافذ البرية والبحرية الرئيسية. وقد تميّز التدريب بتركيزه على الجانب التطبيقي من خلال استخدام برنامج (logy X) المتوفر في مركز تدريب تعزيز امن المطار والذي يسمح بمقارنة قوائم البضائع بما هو موجود في الحقائق أو الحاويات، وبالتالي التحقق من

## برامج جمركية استفادت منها هيئات إنفاذ القوانين

صحة ورفاه المستهلكين من جهة وعلى الحكومات بسبب خفض الإيرادات من جهة أخرى. هذا وقد استكمل التعاون مع القطاع الخاص لجهة عقد ورش عمل متفرقة حول "التقليد والتزوير: دلائل وتقنيات" استفاد منها هذا العام مراقبي وزارة الاقتصاد (٧٠ مشاركاً). كان أبرزها البرنامج حول مكافحة التقليد والقرصنة - صحة وسلامة المستهلك.

عقّم المعهد على هيئات إنفاذ القوانين والإدارات المعنية عدداً من البرامج الجمركية ذات الطابع الأمني والاقتصادي. نذكر على سبيل المثال: البرنامج حول تقنيات التحقق في علم النفس الإجرامي. كما والبرامج المتعلقة بمكافحة التقليد والتزوير والغش التجاري وهي ظاهرة تتفاقم بصورة مثيرة للاهتمام حجماً ونطاقاً حتى أصبحت من القضايا الأكثر خطورة لناحية أثارها على



### شراكة مميزة مع القطاع الخاص

بالتعاون مع شركة Business Conserv يواكب المعهد هيئات إنفاذ القوانين في مهامهم للتعرف على تصميم المنتجات الأصلية وخصائصها وكيفية مقارنتها بالملقطة بهدف رصد المنتجات المقلدة في الأسواق خاصة تلك التي تشكل ضرراً على صحة المجتمع واقتصاده.

### برنامج تدريب حول تقنيات التحقق في علم النفس الإجرامي

هدف هذا البرنامج إلى التعرف على أهمية اللغة الجسدية في عملية المراقبة والاستجواب واستخدام تقنية إجراء المقابلات السريعة مع المشتبه بهم بهدف تعزيز أرجحية الشك. توجه البرنامج إلى ضباط من إدارة الجمارك وقوى الأمن الداخلي وتمحور حول اللغة الجسدية وعلم نفس الكذب وتقنيات الاستجواب والمقابلات التمهيديّة.

# لبنان مركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية

بالرغم من الجهود المبذولة لتعزيز دور لبنان على الصعيد الإقليمي، حالت الظروف هذا العام دون تنفيذ جميع البرامج المدرجة ضمن خطة التدريب الإقليمية لعام ٢٠١١. واستقبل المعهد فقط ثلاثة برامج تدريبية من أصل خمسة، شارك فيها ٤٣ موظفًا من مختلف الدول العربية.

## المشاركون في البرامج الإقليمية

النشاط	عدد الدورات	المتدربون من الجمارك الإدارات اللبنانية	المتدربون من الخارج	العدد الإجمالي للمتدربين
النظام المنسق	١	٣	١٣	١٦
القيمة للأغراض الجمركية	١	٤	٨	١٢
مكافحة التقليد والفرصنة - صحة وسلامة المستهلك بالتعاون مع منظمة الجمارك العالمية	١	٧	٢٢	٣٧
<b>المجموع</b>	<b>٣</b>	<b>١٤</b>	<b>٤٣</b>	<b>٦٥</b>

## توجهات التدريب في إدارة الجمارك

- سوف يركّز المعهد جهوده خلال عام ٢٠١٢ على المحاور التالية:
- تعزيز الاطلاع على المفاهيم الاقتصادية والتجارية الحديثة وتنمية المعارف بكافة أنواع الغش التجاري والجرائم المنظمة وطرق التهريب.
  - تشجيع مشاركة الجمارك في البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المالية العامة (إعداد الموازنة، الصفقات العامة...) وتخصيص الكوادر الوسطى ببرامج تهدف إلى تطوير مهاراتهم الإدارية حول إدارة فرق العمل، التقييم وإدارة الوقت.
  - المساهمة في الوقاية والتوعية المجتمعية وتطوير برامج تدريبية متخصصة بمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات الطبيعية والتخليقية وتعريف هيئات إنفاذ وأصحاب المصلحة على الخصائص الفيزيائية للعقاقير والسلائف وتعزيز مهاراتهم في مجال تحليل المعلومات، التحقيق والمراقبة.
  - خلق مساحة لتبادل التجارب والخبرات مع باق هيئات إنفاذ القوانين والمعنيين بالتجارة والجرائم المالية وتعزيز الانفتاح على القطاع الخاص للاستفادة من خبراتهم التقنية.
  - تعزيز التعاون الإقليمي والدولي للاستفادة من الخبرات العالمية والممارسات الجيدة في مجال إدارة المخاطر والاستهداف.
  - تفعيل دور لبنان كمركز تدريب إقليمي واستكمال التنسيق مع منظمة الجمارك العالمية والممثل الإقليمي ومركز بناء القدرات أبو ظبي لإعداد برامج التدريب وتطويرها.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

# تعزير الثقافة الاقتصادية والمالية

أولى المعهد منذ سنتين اهتماماً خاصاً بمحور الثقافة المالية والاقتصادية محاولاً المساهمة في نشر الوعي على القضايا المالية والاقتصادية بشكل يُحفز النمو ومشاركة المواطنين الفاعلة في مجتمعاتهم. وقد استكمل في العام ٢٠١١ تطوير البرنامج المخصص لمدرسي مادة الاقتصاد في المدارس الرسمية. كما توجه بسلسلة من ورش عمل متنوعة لتعزيز القدرة التحليلية الاقتصادية في وزارة المالية والإدارات والمؤسسات العامة شارك فيها ٧١٢ مشاركاً من لبنان والخارج. منها ٣ برامج تدريبية بالتعاون مع المنظمات المحلية والإقليمية. كما نظّم عدد من النشاطات الموجهة للشباب اللبناني ضمن برنامجه السنوي "تعرف الى وزارة المالية اللبنانية".

## المشاركون في برامج التثقيف المالي والاقتصادي

النشاط	عدد الدورات	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	من الخارج	العدد الإجمالي
ورشة عمل حول مبادئ اقتصاد القطاع العام	١	٣	١٣		١٦
ورشة عمل حول التقنيات الإحصائية لاتخاذ القرارات	١	٣	١٦		١٩
نظام الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كنموذج لتمويل مشاريع البنية التحتية	١			١٥	١٥
<b>برامج تدريبية بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط</b>					
المؤتمر السنوي العاشر حول "التوجهات الحديثة في تمويل التنمية"	١	٣	١٧	٨٦	١٠٦
ورشة عمل حول اقتصاديات وخدمات العولمة	١	١	١٩		٢٠
ورشة عمل حول تحليل القدرة التنافسية وسياساتها	١	١	٢١		٢٢
<b>المجموع</b>	<b>٦</b>	<b>١١</b>	<b>٨٦</b>	<b>١٠١</b>	<b>٢٠٣</b>
<b>التدريب خارج لبنان</b>					
Child finance strategy	١	١			١
Conference on Financial literacy: Partnering to turn financial literacy into action	١	٢			٢
Financial Capability Measurement Meeting	١	١	١		١
<b>المجموع</b>	<b>٩</b>	<b>١٥</b>	<b>٨٧</b>		<b>٢٠٨</b>



برنامج تعزيز قدرات  
أساتذة مادة الإقتصاد  
في المدارس الرسمية

## مشروع تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية في الثانويات الرسمية

استكمل المعهد تعاونه مع مديرية التوجيه والإرشاد في وزارة التربية الوطنية لتنفيذ المرحلة الثانية من مشروع تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية في الثانويات الرسمية، وشملت سلسلة من ورش عمل وزيارات ميدانية توجهت إلى ٢٠٥ أستاذاً لمادة الإقتصاد يقومون حالياً بإعداد ٥٦٠٠٠ طالباً وتوجيههم إلى إدارة مستقبلهم المالي.

وقد نفذ بين شهري تشرين الأول وكانون الأول (٢٠١١)، النشاط الأول الذي شمل سلسلة زيارات ميدانية إلى كل من مصرف لبنان ومرفأ بيروت، ووزارة المالية، هدفت إلى تزويد الأساتذة بنظرة متكاملة وأدوات تفاعلية حول السياسات المالية والنقدية وتعميق معارفهم لناحية الدور الاقتصادي الذي تلعبه هذه الإدارات. أما النشاطات المدرجة لعام ٢٠١٢، فتتضمن برنامج تدريبي تفاعلي حول مفاهيم الإقتصاد الكلي وعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى ورش عمل متنوعة من شأنها أن تسهل عملية التثقيف الاقتصادي والمالي لدى الطلاب وتحسن التفاعل بينهم وبين الأساتذة.

### المرحلة الأولى من المشروع

ارتكز البرنامج التدريبي على تطوير محتوى وتقنيات تفاعلية تكمل المناهج الرسمية لمادة الإقتصاد والتي تشمل ثمانية مواضيع هي: اعتبرت أولية بحسب تقييم الحاجات الذي أجراه المعهد بالتنسيق مع وزارة التربية - مديرية الإرشاد والتوجيه. تم تطوير المحتوى التدريبي بالتعاون مع خبراء وأساتذة من كلية الإقتصاد - جامعة القديس يوسف، وشارك فيه ١٥٩ أستاذاً من المرحلة الثانوية، واستضافته ٩ ثانويات في بيروت والمناطق.

### النشاطات التدريبية ضمن مشروع تعزيز قدرات الأساتذة

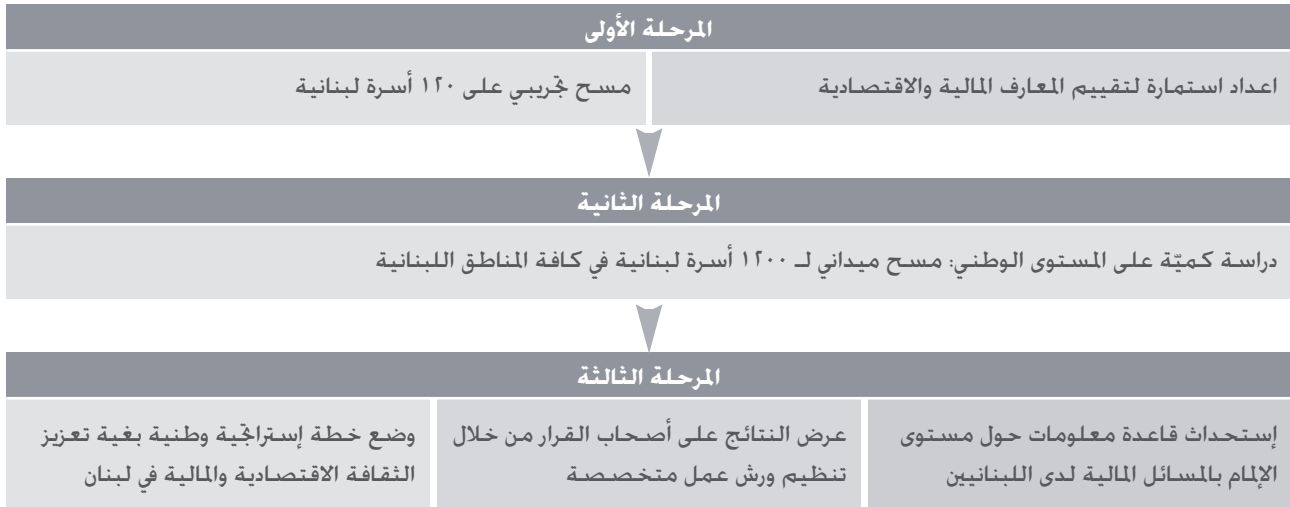
إجمالي المتدربين	من خارج لبنان	الإدارات اللبنانية	وزارة المالية	مشروع تعزيز قدرات أساتذة مادة الإقتصاد في الثانويات الرسمية
٣٠		٣٠	١	برنامج تعزيز قدرات أساتذة مادة الإقتصاد في الثانويات الرسمية: الدورة التكميلية
١٥٩		١٥٩	١	ورشة العمل التنشيطية الأولى: عرض دور مصرف لبنان في رسم السياسة النقدية
١٦٩		١٦٩	٣	ورشة العمل التنشيطية الثانية: أعمال ومهام وزارة المالية على صعيد إدارة المال العام في لبنان
١٥١		١٥١	٣	ورشة العمل التنشيطية الثالثة: دور مرفأ بيروت التجاري والإقتصادي المنطقة الحرة ودور إدارة الجمارك في حركة التبادل التجاري
٥٠٩		٥٠٩	٤	المجموع

## دراسة وطنية حول التثقيف المالي والاقتصادي

بالمسائل المالية من حساب فوائد وسعر صرف وغيرها من المواضيع. (٥) درجة المعرفة بشؤون إدارة المال العام كالضرائب والموازنة والدين العام وغيرها من المواضيع. ومن المتوقع أن يبدأ تنفيذ المسح الميداني لـ ١٢٠٠ أسرة لبنانية ابتداءً من شهر كانون الثاني ٢٠١٢. وسوف تُستكمل هذه الدراسة بدراسة نوعية بمشاركة مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال ورش عمل متخصصة.

بدأ المعهد عام (٢٠١١) بالتعاون مع البنك الدولي بالتحضير لإجراء مسح وطني للمعارف الاقتصادية والمالية. نُفذت المرحلة الأولى من هذه الدراسة بالتعاون مع مؤسسة البحوث والاستشارات. وتمّ خلالها إعداد استمارة وإجراء مسح تجريبي استهدف ١٢٠ أسرة من كافة المناطق اللبنانية. وتضمنت الاستمارة خمسة مواضيع هي: (١) التعاطي اليومي للأسرة مع المال، (٢) اختيار الأدوات المالية (٣) التخطيط المالي للمستقبل، (٤) درجة المعرفة

### رسم يبين المراحل التحضيرية لإطلاق إستراتيجية وطنية للتثقيف المالي والاقتصادي



## الشباب الجامعي في وزارة المالية

أكثر من ١١٤ طالب جامعي في هذا البرنامج. يذكر أن المعهد كان قد أعلن عن هذا النشاط من خلال منشور (Brochure). تمّ توزيعه في المكتبة المالية وخلال مختلف اللقاءات المنظمة في المعهد وفي معارض الكتب. من جهة أخرى، تكررت المشاركة في معارض فرص العمل (Job Fair Exhibition) كالذي تنظمه سنوياً الجامعة الأميركية في بيروت، ومعرض صيدا للتوظيف كما ومعرض الوظائف في جامعة الأنطونية-بعيدا وفي جامعة الحكمة.

واصل المعهد، كما في الأعوام السابقة، المساهمة في تعريف المجتمع اللبناني عموماً وفئة الشباب خصوصاً على مهام وعمل وزارة المالية، وتحت عنوان "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية" تابع المعهد تنظيم زيارات ميدانية للطلاب الجامعيين هدفت إلى تعريفهم بمهام وتطلعات وزارة المالية وتعزيز ثقافتهم المالية والتربية، وتوضيح مفهوم إدارة المال العام لديهم، كما وتشجيعهم على الانضمام إلى فريق عمل الوزارة. وقد شارك هذا العام



الشباب الجامعي  
في المعهد

## الزيارات الميدانية للطلاب الجامعيين

الجامعة	تاريخ اللقاء	عدد المجموعات	عدد الطلاب
الجامعة اللبنانية - كلية الحقوق جل الديب	٢٠١١-١-٧	١	١٦
الجامعة اللبنانية الأميركية - جبيل	٢٠١١-٢-١٨	١	٧
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - الفرع الفرنسي	٢٠١١-٣-١٨	١	٢٥
الجامعة الأميركية للعلوم والتكنولوجيا - الأشرفية	٢٠١١-٥-٦	١	٢٣
الجامعة الأنطونية - بعبدا	٢٠١١-٥-١٣	١	١٩
الجامعة الأنطونية - بعبدا	٢٠١١-٥-٢٠	١	٢٤
<b>المجموع</b>		<b>٦</b>	<b>١١٤</b>

## توجهات التدريب في الثقافة المالية والاقتصادية

- تدريب الأساتذة على "العبة الجزيرة"، وهي لعبة محاكاة اقتصادية تتضمن عدداً من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي تمكّن الأساتذة من فهم عناصر عملية اتخاذ القرار الاقتصادي وعواقبه.
- تنظيم مؤتمر سنوي يجمع كل أساتذة مادة الاقتصاد في الثانويات الرسمية مع خبراء محليين وإقليميين متخصصين في مجال الاقتصاد والمال، وذلك بهدف تعزيز التواصل بين الأساتذة، وتمكينهم من الاطلاع على آخر المستجدات محلياً ودولياً.
- ابتكار أدوات تعليمية وطرق حديثة كالكتيبات والألعاب التربوية والنشاطات التي من شأنها أن تسهل عملية التثقيف الاقتصادي والمالي لدى الطلاب وتحسين التفاعل بينهم وبين الأساتذة.
- إجراء دراسة نوعيّة تستكمل الدراسة الكميّة وتنظيم مؤتمر وطني لعرض نتائج الدراسة وتوصياتها.
- تكثيف البرامج التي تستهدف الشباب الجامعي.

# تعزير المهارات الإدارية

بيّنت التجربة العالمية أنّ الإصلاحات الماليّة تُشكل مدخلاً أساسياً لتحديث الدولة، وأنّ لا عمل إصلاحي يكتمل من دون تعزير الكفاءات الإدارية للموظف والمعارف التي تسمح له بتقوية روح الفريق وتوجيه فرق العمل نحو التخطيط والاستشراف وحفيزها للقيام بعملها بشكل مختلف. من هذا المنطلق، استكمل المعهد نشاطه الموجه إلى قياديي القطاع العام والكوادر العليا والوسطى في الإدارات اللبنانية بسلسلة حلقات مُتخصصة سعت إلى إطلاعهم على أبرز المواضيع المتعلقة بتصميم وإدارة وتقييم السياسات العامّة وعلاقتها بتحديث العمل الحكومي بالإضافة إلى عرض ومناقشة أفضل التجارب الدوليّة.

## اللقاءات العلميّة المُخصّصة للكوادر العليا

ندوات توجهت إلى عشرين قيادياً لبنانياً، بينهم قضاة من ديوان المحاسبة ومدراء عامون وكوادر عليا في وزارات ومؤسسات متنوعة، مدنيّة وعسكرية. وقّرت المقاربة التشاركيّة التي اعتمدت في هذه اللقاءات مساحة لتبادل الخبرات ومناقشة أفضل التقنيات الدوليّة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة المؤسسات الممثلة، كما شجعت القياديين في الإدارة اللبنانية على التواصل والتفاعل بشكل مستمر وتطبيق المفاهيم والأساليب الجديدة في عملهم اليومي.

للسنة الثانية على التوالي، عقدت سلسلة اللقاءات العلميّة المُخصّصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية بالتعاون مع المدرسة الوطنيّة للإدارة في فرنسا والمعهد الفرنسي، وبدعم من فرنسبنك تحت عنوان **"السياسات العامّة: تصميمها وإدارتها"**. تطرق البرنامج إلى المنهجية الحديثة لإعداد السياسات العامّة، مرتكزا على سياسات إدارة المال العام وزيادة فعالية الإنفاق الحكومي والإدارة الفضلى، للطاقت البشرية وتحسين الأطر والمنهجيات المعتمدة في أعمال الرقابة والتدقيق. وقد تمّ تنظيم أربع

برنامج تدريبي متخصص وثمرّة تعاون لبناني - فرنسي لتعزير قدرات المسؤولين الحكوميين المهتمين بتعميق معارفهم وصقل مهاراتهم والإطلاع على أفضل الممارسات الدوليّة في إدارة الشأن العام.

- **المحور الأول:** تصميم السياسات العامّة وتنفيذها
- **المحور الثاني:** الماليّة العامّة كأداة لتحديث الدولة وتعزير أدائها
- **المحور الثالث:** الإدارة العامّة اليوم: تكلفة وخدمات وفرص
- **المحور الرابع:** الرقابة والتدقيق على الإنفاق العام



## اللقاءات العلميّة المُخصّصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانيّة

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.





## البرامج الإدارية الموجهة للكوادر الوسطى

استفادت الكوادر الوسطى في وزارة المالية من برامج التطوير الإداري التي هدفت إلى تزويدهم بمهارات إشرافية وقيادية تساعد على حسن إدارة فرق العمل وتوجيهها لأداء مهامها بشكل أفضل. ونظم في هذا الإطار ٥ برامج تدريبية شارك فيها ١١٨ متدرباً من وزارة المالية والإدارات والمؤسسات العامة. تمحورت حول مواضيع متعلقة بالمهارات القيادية والعمل الجماعي وأسس أرشفة الوثائق وحفظها في الإدارة العامة. كما طوّر المعهد برنامجاً متخصصاً حول مهارات التواصل في المجالات العلمية والإدارية لأصحاب القرار. وآخر حول الأساليب المهنية في تمثيل الإدارة في الاجتماعات والمؤتمرات الدولية.

### البرامج التدريبية في تطوير المهارات الإدارية

النشاط	عدد الدورات	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	إجمالي المتدربين
المهارات القيادية في القطاع العام	١	٩	٥	١٤
أسس أرشفة الوثائق وحفظها في الإدارة العامة	١	١٦	٩	٢٥
الأساليب المهنية في تمثيل الإدارة في الاجتماعات والمؤتمرات الدولية	١	٢٢	٢	٢٤
ورشنة عمل حول مهارات التواصل والعمل الجماعي	١	٢٢		٢٢
برنامج تطوير مهارات التواصل في المجالات العلمية والإدارية لأصحاب القرار في القطاع العام في لبنان	٢	٢	٣١	٣٣
<b>المجموع</b>	<b>٦</b>	<b>٧١</b>	<b>٤٧</b>	<b>١١٨</b>

## برامج اللغات والمعلوماتية

شارك في الدورات الخاصة بالمعلوماتية المكتبّة واللغات ٥٣١ متدرباً. ٧٧٪ منهم من وزارة المالية. ونمّذ المعهد ٩ دورات في اللغات شارك فيها ٢١٤ موظفاً كما نُقذ ٤ دورات معلوماتية مُتخصصة تمحورت حول كيفية كتابة النصوص والعروض التقديمية والمجذولات شارك فيها ١٩٥ موظفاً من وزارة المالية. كما خصّ المعهد مديرية الجمارك بدورات معلوماتية حول نظام Asycuda حضرها ٣١٧ مشاركاً.

## البرامج التدريبية في اللغة والمعلوماتية

إجمالي المتدربين	الإدارات اللبنانية	وزارة المالية	عدد الدورات	النشاط
٢١٤		٢١٤	١٨	<b>برامج اللغات</b>
١٠٧		١٠٧	٩	اللغة الانكليزية
٣٣		٣٣	٣	Workplace: English and conversation - advanced
٢٨		٢٨	٢	Workplace: English and conversation - Intermediate
١٩		١٩	١	Workplace: English and conversation - Intermediate Tripoli
١١		١١	١	Focus on Grammar-High Intermediate
٨		٨	١	Focus on Grammar-Intermediate
٨		٨	١	مدخل الى اللغة - Introductory
٣١٧	١٢٢	١٩٥	٣٦	<b>برامج المعلوماتية</b>
١٩٥		١٩٥	١٣	الانظمة المعلوماتية المكتبية
٥٤		٥٤	٣	كيفية كتابة النصوص - مستوى متوسط
٣٩		٣٩	٣	كيفية كتابة النصوص - مستوى متقدم
٢٤		٢٤	١	العروض التقديمية
٧٨		٧٨	٦	برنامج الجدولات - مستوى متقدم
١٢٢	١٢٢		٢٣	<b>الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالجمارك</b>
٧٣	٧٣		١٤	ASYCUDA World technical training
٤٩	٤٩		٩	ورشنة عمل خاصة بطلاب جامعة بيروت العربية حول برنامج ASYCUDA World
٥٣١	١٢٢	٤٠٩	٥٤	<b>المجموع</b>

## توجهات التدريب في تطوير المهارات الإدارية

- التركيز على مقاربات تشاركية تعرض أفضل الممارسات وتناقشها، وتفتح مجال المقارنة بالآليات الدوليّة والتقنيات الجديدة في مجال إدارة المالّة العامّة.
- تعزيز التدريب المعلوماتي واللغوي في كافة المناطق اللبنانية وتوسيع نطاقه.
- استهداف قيادي القطاع العام ببرامج متخصصة في مجال إدارة المال العام وعلاقتها بالمفاهيم والنظريات الإدارية الحديثة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



١٢

مؤسسة  
إقليمية ودولية

٢٩

دورة تدريبية  
خارج لبنان

٦١١

مشاركاً من  
لبنان وخارجه

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



# التعاون والتشبيك

التعاون والتشبيك

الشركاء

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# التعاون والتشبيك

تغيّر المشهد السائد في العالم العربي ابتداءً من العام ٢٠١٠، وميّرت المنطقة وتمتّز في مرحلة "عالية التقلب" بما يؤثر على النشاط الإقليمي للمعهد. من دون إمكانية استشراف ملامح المرحلة في المدى المنظور. بالرغم من ذلك، حاول المعهد خلال العام ٢٠١١ أن يبني شراكات جديدة مع عدد من المؤسسات أهمها البنك الإسلامي للتنمية والاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وأن يعزز العلاقات التي نسجها سابقاً لاسيما الشراكة مع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وبرنامج الأمم المتحدة الإيمائي والمعهد العربي للتخطيط بالكويت وفرنسا، وغيرها من الجهات. وقد أثمرت هذه الشراكات تعاوناً لافتاً لتطوير ملفّ التنقيف المالي والاقتصادي، ومشروع التطوير المؤسسي للمعهد "أفاق ٢٠١٥" وغيرها من الاجازات الهامة.



## أبرز الاجازات

- تفعيل التعاون مع وزارات المال في الأردن وفلسطين واستقبال وفود من مراكزها التدريبية وتنظيم مؤتمرات وورش عمل إقليمية مشتركة.
- مشاركة ٨٠ موظف من وزارة المال اللبنانية ومدرب معتمد لدى المعهد بالبرامج التدريبية المتخصصة وزيارات ميدانية إلى بعض الإدارات في المنطقة وأهمها المملكة المغربية.
- مساندة مالّية من البنك الإسلامي للتنمية لمشروع تطوير قدرات أساتذة المدارس الرسمية.
- مساندة من البنك الدولي لإجراء مسح وطني للمعارف الاقتصادية والمالية.
- تفعيل التعاون الثنائي بين لبنان وفرنسا من خلال زيارات هادفة لوفدان فرنسيين على هامش الاحتفال بالذكرى الخامسة عشر للمعهد، الأول من وزارتي الموازنة والحسابات العامة والاقتصاد والمالية ووكالة التعاون التقني الفرنسي ADETEF للاطلاع على المستجدات والبحث في إطار مستقبلي للتعاون مع وزير المالية وكبار المسؤولين؛ والثاني، من وزارة الخدمة العامة الفرنسية والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا تخللها لقاء مع المسؤولين في وزارة المالية ووزارة التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة للبحث في إطار التعاون المستقبلي.
- إشراك القطاع الخاص في بعض المبادرات الهادفة إلى تعزيز قدرات كبار المسؤولين في القطاع العام كمصرف فرنسبنك وغرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان.
- إشراك هيئات المجتمع المدني في تنظيم عدد من البرامج التدريبية المحلية وحلقات توعية تطرقت لمواضع مالية واقتصادية.
- تنظيم مؤتمرين إقليميين متميزين في الأردن ولبنان بمشاركة ١٢٥ مسؤولاً حكومياً من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في إطار نشاطات مختلفة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية (غيقت - مينا).

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

يستعين بهم، على المؤسسات التي تعنى بشؤون بناء القدرات محليا وإقليميا. ويشدد المعهد على أهمية التعاون العربي وعلى الاستفادة من تجربة البلدان المحيطة للبحر الأبيض المتوسط (MED-MENA).

التعاون منهجية عمل يعتمد عليها المعهد للاستفادة من المساندة التقنية التي توفرها المؤسسات والدول في خدمة أهدافه، وكذلك لتثمين خبراته الخاصة وتعميم المعارف التي اكتسبها فريق عمله والخبراء-المدرّبون الذين

## التعاون العربي - العربي

### فلسطين

سعيًا منه لمواكبة إطلاق العمل في المعهد المالي الفلسطيني. استضاف معهد باسل فليحان مدير المعهد الفلسطيني وبعض أفراد فريق العمل المساند في زيارة ميدانية تخللها عرض لآلية وتقنيات العمل المتبعة في لبنان ولنشاطات المعهد التدريبية والتثقيفية. وقد شكلت مشاركة المسؤولين الفلسطينيين في البرامج التدريبية الإقليمية في لبنان فرصة لتبادل الخبرات وتنسيق الجهود ورسم خطوات التعاون المستقبلية.

### المغرب

في إطار الجهود لتوثيق التعاون بين الإدارات المالية في البلدان العربية، وبمساندة مشكورة من البنك الإسلامي للتنمية، قام وفد لبنان بزيارة دراسية إلى وزارة الاقتصاد والمالية في المملكة المغربية، حيث اطلع على ما تقوم به الوزارة المغربية في مجالات بناء القدرات وتحديث الإدارة الجمركية وتطبيق موازنات البرامج والأداء. وسوف تستكمل هذه الزيارة بمبادرات أخرى في العام ٢٠١٢ نظراً للصلات القوية مع المعهد المالي المغربي ووزارة تحديث الدولة. كما شارك المغرب بذكرى تأسيس المعهد مؤتمراً غيفت-مينا.

### المساندة التقنية لمراكز التدريب التابعة لوزارات المال في المنطقة

سعيًا منه لتبادل الخبرات في مجالات تخطيط وإدارة عمليات التدريب، قام المعهد مع وكالة التعاون التابعة لوزارة المال الفرنسية (ADETEF) بعدد من المبادرات ساهمت في بناء قدرات مراكز التدريب التابعة لوزارات المال الفلسطينية والأردنية، وذلك في إطار خطط العمل السنوية.

### الأردن

ومن أهم هذه المبادرات، التي توجت ٦ سنوات من التعاون مع مديرية المركز التدريبي الأردني، التنظيم المشترك للمؤتمر الإقليمي حول "دور التدريب في إصلاح المحاسبة الحكومية".

كما تخلل العام ٢٠١١ زيارتي عمل هدفت الأولى إلى مواكبة الفريق الأردني في تصميم المؤتمر، وكانت الثانية مناسبة لاطلاعهم على مشاريع التحديث القائمة في وزارة المالية اللبنانية والمشاركة بذكرى تأسيس المعهد.

ساهم المعهد مع مديرية المركز التدريبي التابع لوزارة المالية الأردنية وشبكة غيفت - مينا بتحضير وتنظيم هذا المؤتمر الذي شارك فيه كبار المسؤولين الحكوميين والخبراء في بناء القدرات في مجال المحاسبة والتدقيق الداخلي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. شكّل المؤتمر فرصة أمام الدول المشاركة لعرض خبرتهم في بناء القدرات والاطلاع على الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الحكومية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية وما ينسجم مع التطوير العلمي والنظري في إطار إصلاح أنظمة المحاسبة الدولية.

### المؤتمر الإقليمي حول

### "دور التدريب في دعم إصلاحات

### المحاسبة الحكومية"

### البحر الميت، الأردن، تموز ٢٠١١

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



اللقاءات  
المتخصصة في  
التنمية الإقتصادية

## التعاون العربي والمتوسطي

### شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ثابر المعهد على مدّ الشبكة بالموارد الفكرية والمالية لتلعب دوراً فاعلاً في نقل المعارف والخبرات بين دول الجنوب ودول المتوسط. وقد واصلت الأمانة العامة نشاطاتها خلال العام (٢٠١١) بدعم ميمز من الخزينة الفرنسية من خلال وكالة التعاون التقني الدولي ADETEF رغم الاضطرابات الإقليمية التي طالت تونس ومصر واليمن وصولاً إلى ليبيا وسوريا، والتي أثرت جزئياً على خطة العمل ابتداء من النصف الثاني من العام. ومن أبرز نشاطات هذا العام:

- استقطاب خبير استشاري لإعداد تقرير أولي تشخيصي حول التثقيف المالي والاقتصادي في لبنان والمنطقة لدعم مشروع تعزيز الثقافة المالية وإمكانية تعميمه على المنطقة.
- التنسيق مع المؤسسات الإقليمية والعربية لتسهيل وتمويل زيارات دراسية ميدانية كالزيارة التي نُظمت إلى وزارة تحديث القطاعات العامة في المغرب.
- إطلاق دفتر الشروط المتعلق بالموقع الإلكتروني للشبكة درس العروض وانتقاء الشركة المناسبة للقيام بتطوير الموقع المُفترض البدء بتنفيذه في خريف (٢٠١١).
- تنظيم مؤتمر إقليمي حول "دور التدريب في دعم الإصلاحات في المحاسبة الحكومية" في منطقة البحر الميت في الأردن.
- تنظيم الاجتماع السنوي الرابع لشبكة كبار مسؤولي الموازنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالتعاون مع المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- تنظيم مؤتمر حول "بناء قدرات العاملين في القطاع العام: بين الحاضر والمتجدد" في بيروت.
- إصدار المنشور حول مؤتمر الشبكة لعام ٢٠١٠ (انظر المرفع).

يلخص هذا المنشور أعمال مؤتمر "تحديات التطوير وتحسين الأداء في ظل الأزمة المالية"، والذي شكل فرصة لاستشراف الاتجاهات الجديدة في المنطقة ولتشجيع الحوار حول إصلاح الإدارة المالية العامة من إعداد وتنفيذ الموازنة إلى عمليات الشراء الحكومي، والتدقيق الداخلي والخارجي، والأداء المؤسساتي العام.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



من منشورات  
الشبكة

(٢٠١١) تحت عنوان **"الابتكار: رافعة للتنمية الاقتصادية"**. بحضور أكثر من ٤٠ قيادياً من القطاعين العام والخاص حيثُ ممّثل لبنان ١٠ مشارك.

لهذا اللقاء دور كبير في مدّ جسور التعاون بين البلدان المعنيّة ووضع أسس لشراكات مستقبلية، وقد حرص المعهد أن يكون اللقاء اللبناني على مستوى عالٍ من الحرفية حيث تمّ وضع برنامج غنيّ بالمداخلات والزيارات الميدانيّة والسياحيّة. شارك في إجازه أكثر من ٢٥ خبيراً في مواضيع تمويل الابتكار ومساندة **"أصحاب الابتكارات"**. وقد جرى بالتعاون المشكور مع مؤسسة كفالات، والمصرف اللبناني الفرنسي، ومجمع بيرتيك والمجلس الوطني للبحوث العلميّة، والمعهد العالي للإدارة، وجائزة MIT للمبدعين. وقد اشترك في مساندة المعهد غرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان.

ويلتزم المعهد، من خلال هذه الشبكة، مواكبة عمل الحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في جهودها الرامية إلى تعزيز القدرات الوطنيّة في الإدارة الماليّة، كما يتطلع إلى ما سيضيفه هذا العمل إلى المبادرات التي من شأنها تحقيق النمو الاقتصادي في المنطقة وتحسين أداء الماليّة العامة فيها.

### برنامج اللقاءات المتخصصة في التنمية الاقتصادية في البلدان المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط

في إطار الشراكة العربية-المتوسطية التي تربط معاهد التدريب المالي لاسيما المعاهد التابعة لوزارات المال في فرنسا وإيطاليا والمغرب واسبانيا ولبنان. وانطلاقاً من النجاح والإقبال الذي لاقاه مشروع اللقاءات المتخصصة في التنمية الاقتصادية CHEDE MED، تمّقدت لقاءات العام



اللقاء الأول نظمه معهد الدراسات الضريبية في اسبانيا. تحت عنوان

L'Innovation et le développement économique sur l'axe Méditerranée: Energie, environnement et réseaux technologiques et de l'information



اللقاء الثاني نظمه معهد الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية في فرنسا.

تحت عنوان

Innovation et développement économique sur l'axe Méditerranée: Energie, environnement et réseaux technologiques et de l'information



اللقاء الثالث نظمه المعهد المالي في المملكة المغربية، تحت عنوان

L'écosystème de l'innovation au Maroc



اللقاء الرابع نظّمته المدرسة الماليّة الاقتصادية الإيطالية، تحت عنوان

Le Développement économique et d'entreprise dans la Méditerranée italienne



ونظّم اللقاء الخامس معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في بيروت،

تحت عنوان

Le Liban: Un pôle méditerranéen innovant en services



تتضمن البرامج حلقات دراسية، اجتماعات ولقاءات، طاولات مستديرة تجمع بين صنّاع القرار وقادة الرأي العام وباحثين ولاعبين رئيسيين في العالم الاقتصادي والاجتماعي مشهود لخبرتهم، بالإضافة إلى زيارات ميدانية لمؤسسات أبحاث ومشاريع البنى التحتية الكبرى من أجل تقديم توضيحات محددة وحالات تطبيقية للمواضيع التي يتمّ تناولها.





## التعاون مع الاتحاد الأوروبي

استفاد المعهد خلال السنوات الماضية من أدوات المساعدة التقنية والتمويل التي يوفرها الاتحاد الأوروبي، وخصوصاً آليّة المساعدة التقنية: الـ TAIEX لتنظيم ورشة عمل حول "الرقابة اللاحقة ووسائل التحقق" شارك فيها ٢٥ مسؤولاً من إدارة الجمارك اللبنانية، لكن العام تميّز بتعاون جديد من خلال الإستعانة بخبراء من فريق سيقما (SIGMA) الاستشاري، وهي مبادرة أوروبية لتطوير الحكم الرشيد والإدارة تدعمها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD والاتحاد الأوروبي، للعمل على تقييم قدرات المعهد وأدائه وإعداد مخطط التطوير المؤسسي "أفاق-٢٠١٥". وسوف تستمر هذه المساعدة خلال العام ٢٠١٢ حيث سيواكب خبراء سيقما فريق المعهد في وضع المخطط موقع التنفيذ وتصويبه حيث يلزم.

### التعاون مع فرنسا

التعاون مع المؤسسات الفرنسية جزء أساسي من عمل المعهد إذ تعود هذه العلاقات إلى حين تأسيسه، كما أنّ طريقة عمله وقيمه والمنهجية المعتمدة في التدريب والتعاون مستلهمة إلى حدّ كبير من التجربة الفرنسية وتصل اتصالاً وثيقاً بالقيم الفرنكوفونية.

تمثلت المحطة الأبرز للتعاون مع فرنسا هذا العام بمشاركة فريق عمل المعهد بالاحتفال بالذكرى الثلاثين لتأسيس وكالة التعاون التقني التابعة لوزارة المالية الفرنسية (ADETEF)، تبعته مشاركة وفد مؤلف من ١٤ مسؤولاً فرنسياً من وزارة المال بمديرياتها المختلفة ووكالة التعاون التقني التابعة لها ووزارة الخدمة العامة والمدرسة الوطنية للإدارة والجمارك الفرنسية، بذكرى تأسيس معهد باسل فليحان الخامسة عشرة، والذي عُقد تحت شعار "١٥ عاماً من التعاون الفرنسي - اللبناني في خدمة تحديث الدولة". وكان الحفل مناسبة لتكريم الشخصيات الفرنسية التي واكبت مسيرة المعهد.

- ٧٥٢ مسؤولاً في القطاع العام تابعوا التدريب في الخارج، منهم نحو ٣٣٦ تدريباً في المعاهد الفرنسية.
- ٩٧ التحقوا ببرامج تدريب المدرسة الوطنية الفرنسية للضرائب
- ٥٣ التحقوا ببرامج المدرسة الوطنية للإدارة
- ٧ التحقوا بالدورات الطويلة لمعهد وزارة الاقتصاد والمال الفرنسية
- ٦٩ برنامجاً تدريبياً نُظّمت في لبنان بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والمال

الفرنسية  
© Institut Des Finances Basil Fuleihan  
٢٧ • بعثة دراسية أوفت إلى وزارة الاقتصاد والمال الفرنسية

٢٤ • وفداً فرنسياً ووزارة المال اللبنانية  
This document has been published on the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



خمسة عشرة  
سنة من التعاون  
المميز بالأرقام

## التعاون مع المملكة المتحدة

إضافة إلى علاقات الشراكة القائمة مع مؤسسة وستمنستر للديموقراطية في إطار مشروع بناء القدرات في البرلمان اللبناني. كان العام ٢٠١١ مناسبة لإطلاق مبادرات تعاون جديدة مع ثلاث مؤسسات بريطانية أبرزها مكتب التدقيق الوطني. وقد استضاف المعهد ممثلين عن هذه المؤسسات في زيارات تعريفية هدفت إلى البحث في إمكانية التعاون المستقبلية وتقديم المساندة التقنية لبرامج التدريب المتخصصة في الإدارة المالية الحكومية. وبيّن الجدول أدناه محاورها.

## التعاون مع إيطاليا

في إطار مشروع "تعزيز القدرات في الشراء الحكومي". الممول من الحكومة الإيطالية. استفاد المعهد من الخبرات التقنية الإيطالية في أكثر من مناسبة. وقد حظي هذا المشروع بدعم سفيري إيطاليا المتعاقبين لدى لبنان، إذ شاركوا باجتماعات اللجنة الاستشارية إلى جانب وزير المالية. تأكيداً منهم على أهمية التعاون الثنائي بين البلدين خاصة ما يتعلق منهم بتعزيز قدرات العاملين في القطاع العام.

لقد شكّلت هاتين المناسبتين فرصة لإعادة تفعيل برنامج التعاون التقني الثنائي بين وزارتي المال اللبنانية والفرنسية. وذلك من خلال الزيارات واللقاءات المختلفة التي نظمت في إطارهما حيث تباحث الوفد مع وزير المالية والمسؤولين اللبنانيين في وزارة التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية ومعهد الإدارة بأولويات المساندة التي يمكن للجهة الفرنسية تقديمها للمؤسسات اللبنانية. كما تخلل اللقاءات زيارة إلى مركز التدريب على تعزيز أمن المطار وهو مشروع تعاون فرنسي-لبناني واعد لبنان والمنطقة.

ومن أبرز ما ميّز العام تعاون وثيق مع الوحدات الثقافية والاقتصادية والأمنية التابعة للسفارة الفرنسية في بيروت، التي دعمت نشاطات المعهد المختلفة وشاركت فيها وعملت على تأمين الخبرة التقنية الفرنسية والتمويل اللازم لها. من أبرز هذه البرامج اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية، التي ينظمها المعهد بالتعاون مع المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة، وكذلك مشروع اللقاءات المتوسطة CHED-MED الذي حظي أيضاً بدعم من وكالة التنمية الفرنسية.

المؤسسة	محاور التعاون
مكتب التدقيق الوطني National Audit Office (NAO)	تعزيز القدرات المالية للبرلمان اللبناني
معهد المالية العامة والمحاسبة Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)	البحث في إمكانية تطوير مناهج التدريب في الإدارة المالية العامة
معهد المشتريات والتوريد Chartered Institute for Purchasing and Supply (CIPS)	البحث في إمكانية تطوير مناهج التدريب في مجال الشراء الحكومي

# الشركاء

استمر المعهد بالعمل بشكل منهجي ومستمر على تعزيز موقعه على الساحتين المحليّة والإقليمية. كمرکز للتعلّم وتبادل الخبرات والمعارف بين المؤسسات المحليّة ودول المنطقة وعلى نسج الشراكات مع المؤسسات العربية والأورو-متوسطية وتفعيل الشراكات القائمة في لبنان وخارجه. وقد عمل على إشراك القطاع الخاص في بعض المبادرات الهادفة إلى تعزيز قدرات كبار المسؤولين في القطاع العام كمصرف فرنسبنك وغرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان والمدرسة العليا للإدارة (ESA). كما وإشراك هيئات المجتمع المدني في تنظيم عدد من البرامج التدريبية المحليّة وحلقات توعية تطرقت لمواضع مالية واقتصادية. ولقد شكّلت هذه الشراكات فرصة للاطلاع على أفضل الممارسات الإقليمية والدولية وتعميم ونشر المعرفة. إذ تم في إطارها تنظيم ٢٠ برنامجاً تدريبياً مع ١٢ مؤسسة إقليمية ودولية. شارك فيها ١١١ مشاركاً من لبنان وخارجه.



## الشراكات المحليّة

يعتبر مصرف لبنان أحد الشركاء الاستراتيجيين للمعهد. وإضافة إلى التعاون القائم مع مديرية التدريب ومديرية العلاقات الخارجية. شهد العام تعاوناً مميّزاً في المواضيع النقدية الموجهة لموظفي مديرية الخزينة في وزارة المالية. كما فعّل المعهد شراكته مع مركز تدريب تعزيز أمن المطار الذي ساهم بشكل كبير هذا العام في تطوير المهارات في إدارة الجمارك.

وثق المعهد شراكته هذا العام مع مركز تدريب تعزيز أمن المطار CERSA، الذي نشأ من خلال مشروع مشترك مع المدرسة الوطنية الفرنسية للطيران المدني ENAC. تكمن أهمية هذه الشراكة بكونها تسمح بتنسيق العمل والاستفادة المتبادلة من خبرات وإمكانيات المعهد والمركز لتنظيم وتنفيذ عدد من البرامج العالية الجودة وبلاستناد إلى تقنيات متقدمة.



تعاون مميّز مع  
مركز تدريب  
تعزيز أمن المطار

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## الشراكات الإقليمية

### اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ESCWA

لقد كان الاجتماع الإقليمي حول "السياسات الاقتصادية الداعمة لتحول المنطقة العربية نحو الاقتصاد الأخضر"، الذي نظّمته الأسكوا بالتعاون مع المعهد المالي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وجامعة الدول العربية، من أهم المبادرات المشتركة لهذا العام، حيث كان مناسبة للبحث بكيفية ترجمة السياسات العامة للاقتصاد الأخضر إلى أدوات اقتصادية ومالية. وقد تطرق إلى قضايا المشتريات العامة المستدامة، والضرائب البيئية، وحوافز الاستثمار الأخضر، وتمويل الاقتصاد الأخضر.

### مركز التعاون التقني لمنطقة الشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي METAC

في إطار التوجه العالمي للربط بين المساندة التقنية وتعزيز القدرات، وقناعة منه بجدوى هذه المنهجية وأفاقها الواعدة، أطلق المعهد خلال العام عدد من المبادرات الهادفة إلى مناقشة وتحديد أطر التعاون المستقبلي مع مركز التعاون التقني لمنطقة الشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي. على أن تثمر هذه الجهود خلال العام ٢٠١٢.

### شراكة مميزة مع البنك الإسلامي للتنمية

تُوّج العام ٢٠١١ باستحداث شراكة مميزة مع البنك الإسلامي للتنمية هدفت إلى تعزيز التعاون الجنوبي - الجنوبي وتبادل الخبرات والتجارب العربية، وقد أثمرت تنظيمًا مشتركًا لحلقات دراسية، بالإضافة إلى عدد من ورش العمل والبرامج التدريبية الإقليمية المتخصصة في إدارة المال العام استفاد منها المسؤولون الماليين في عدد من البلدان العربية والإسلامية. كما أدت إلى الموافقة على تمويل عدد من المبادرات في إطار مشروع تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية لدى الشباب اللبناني.

### شراكة متجددة مع المعهد العربي للتخطيط بالكويت

استقبل المعهد في مقره في بيروت، في أيار ٢٠١١، فعاليات الشهادة التخصصية حول "العولمة والتنافسية" التي شارك فيها أكثر من عشرين مسؤولاً من الإدارات والمؤسسات العامة اللبنانية. كما شارك المعهد نظيره الكويتي في تنظيم اجتماع مجلس أمناء المعهد العربي للتخطيط في كانون الثاني ٢٠١١، وتعاون معه لجهة تنظيم المؤتمر السنوي العاشر حول "التوجهات الحديثة في تمويل التنمية" الذي انعقد في بيروت في آذار. هذا وقد تميّز العام بمشاركة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام الجديد للمعهد، الدكتور بدر مال الله بمؤتمر شبكة GIFT-MENA وكذلك حضوره وحضور رئيس مجلس الإدارة السابق الدكتور عيسى الغزالي لاحتفال الذكرى الخامسة عشر لتأسيس المعهد.

شارك في البرنامج ٢٤ موظفًا حكوميًا من الكوادر العليا والمتوسطة في أقسام الموازنة في مختلف إدارات الدولة وهيئاتها الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. قدّم البرنامج مظلة واسعة من المعارف والمهارات المتخصصة حول إعداد الموازنة العامة وشكل محطة لمناقشة الصعوبات المرتبطة بتنفيذ البرامج الإصلاحية ومناقشة معقّدة للحلول والإقتراحات.

البرنامج الإقليمي المتخصص  
في إعداد الموازنة بالتعاون مع  
البنك الإسلامي للتنمية

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



الإجتماع الرابع  
لكبار المسؤولين  
في الموازنة

## الشراكات مع المنظمات الدوليّة

### منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

- أثمرت الجهود التي كان المعهد قد بذلها خلال العام ٢٠١٠، من لقاءات واجتماعات مع المسؤولين في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إشراك الوزارة والمعهد في عدد من المبادرات الدولية المهمة، ألا وهي:
- مشاركة معالي وزير المالية، السيدة رثا الحفّار في اجتماعات منتدى الأعمال المتوسطي.
  - استضافة بيروت للاجتماع الرابع لكبار المسؤولين في الموازنة.
  - مشاركة فريق عمل المعهد ومدربيّه بسنة مؤتمرات دولية نظمها المنظمة خارج لبنان.

### البنك الدولي

جديد العام هو دعم البنك الدولي للمبادرة الوطنية للثقيف الاقتصادي والمالي التي يتولاها المعهد بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي. من خلال تمويل دراسة كميّة على المستوى الوطني، تهدف إلى تقييم المعارف الاقتصادية والمالية، تمهيداً لوضع إستراتيجية وطنية للثقيف الاقتصادي والمالي. هذا وقد بات المعهد شريكاً أساسياً في عدد من المبادرات التي ينوي البنك الدولي إطلاقها خلال العام ٢٠١٢، وأهمها مؤتمر إقليمي حول الشراء الحكومي سوف ينظم في بيروت.

### برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP

انضم لبنان، ممثلاً بوزارة المالية معهد باسل فليحان إلى البلدان الستة المشاركة في تطبيق آلية مراكش لبناء قدرات القطاع العام في الشراء الحكومي المستدام وذلك بهدف تعجيل التحول صوب انتهاج أنماط مستدامة من الاستهلاك في الدول النامية والمتطورة. وقد تم تأمين الدعم التقني والمالي من أجل تحقيق دراستين: الأولى قانونية، والثانية لجهويّة السوق وصولاً إلى وضع خطة وطنية للشراء الحكومي المستدام في العام ٢٠١٢. كما تمّ تنظيم عدد من النشاطات داخل لبنان وخارجه تهدف إلى بناء قدرات العاملين في مجال الشراء الحكومي المستدام في لبنان.

عقد الاجتماع في بيروت بحضور حوالي ٦٠ مشاركاً من كبار المسؤولين العاملين في مجال الموازنة والإصلاحات الماليّة في بلدان شرق الأوسط وشمال أفريقيا وبلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إضافة إلى مثلي المعاهد التدريبية والمنظمات الإقليمية والدولية. ساهم الاجتماع في تبادل الخبرات وفي تعزيز الحوار بين صانعي السياسات في ظل ما يشهده العالم من تحولات ماليّة.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

الاجتماع السنوي الرابع لشبكة  
كبار مسؤولي الموازنة في الشرق  
الأوسط وشمال أفريقيا

## تحديات وحدة التعاون والتشبيك

مدرجة في رزنامة التدريب للعام ٢٠١١. إلا أنّ هذه النشاطات عادت ابتداءً من منتصف العام. وكان للأزمة المالية العالمية وقع مؤثر أيضاً. لجهة محدودية فرص التمويل من قبل الجهات المانحة.

إنّ أبرز التحديات التي شهدتها العام لجهة نشاطات التعاون والتشبيك، كان صعوبة ومحدودية مشاركة المسؤولين من الدول التي طالتها موجات "الربيع العربي" في برامج المعهد الإقليمية والدولية. مما حال دون تنظيم عدد من ورش العمل والبرامج الإقليمية التي كانت

## توجّهات التعاون والتشبيك

ختاماً، وبالرغم من أن توقّعات المدى القصير تبدو غير واضحة حيث يسيطر عدم اليقين السياسي على المعطى الاقتصادي والإداري في المنطقة، يبدو الأفق واعداً في المدى الطويل. وعلى هذا الأساس، يطمح المعهد من خلال شبكة GIFT-MENA إلى المساهمة في مواكبة إعادة بناء الدول لقطاعها المالي ولقدرات موظفيها من خلال التعاون الإقليمي في مجال بناء القدرات، انطلاقاً من فهمها للواقع الجيو-سياسي للمنطقة والأطراف المعنية والفاعلة في مجال إصلاح إدارة المالية العامة وتحديث الدولة. وعليه، سوف تحاول الشبكة أن تتطلع بدور فاعل من خلال:

- تنظيم زيارات دراسية وورش عمل وبرامج تدريبية ومؤتمرات، وإصدار المنشورات المفيدة للمؤسسات المعنية؛
- مواصلة التدريب الإقليمي المتخصص من خلال إطلاق برامج تدريبية حول "تنفيذ الموازنة" و"الرقابة والتدقيق"؛
- تعزيز التواصل والإعلام من خلال تطوير الموقع الإلكتروني للشبكة وإطلاق الطبعة الثانية من "دليل معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"؛
- تنظيم زيارات ميدانية لتفعيل التبادل بين أعضاء الشبكة.

بتطلع فريق التعاون والتشبيك إلى:

- توسيع التعاون التقني مع وزارات المالية في المنطقة (الأردن، فلسطين، المغرب، اليمن...);
- توسيع التعاون والتشبيك مع منظمة الجمارك العالمية والمؤسسات الدولية المعنية بتسهيل التجارة؛ كما وتشمل التوجهات للعام ٢٠١٢ مواكبة مشاريع التحديث من خلال:
- توفير البرامج التدريبية المتخصصة للإدارات المعنية وتنظيم زيارات ميدانية لتسهيل تبادل الخبرات والممارسات المؤسسية الجيدة.
- تأمين الموارد اللازمة لتنظيم النشاطات الإقليمية التي من شأنها تشجيع تبادل الخبرات والممارسات الجيدة والمعارف حول مجالات العمل التي يتخصص بها المعهد؛
- الاستخدام الأفضل والفعال لأدوات التمويل والمساندة التقنية الثنائية والمتعددة الأطراف، وتطوير الشراكات مع الجهات المانحة.



٦١٩  
كتاباً جديداً

طباعة وتوزيع  
٥٨٥٠٠  
نسخة من  
الإنتاج النشرى

طباعة وتوزيع  
١٠٥٠٠  
من نشرة  
حديث المالية

١٠٠  
منشور وتقرير  
جديد

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



# النشر والتواصل والإعلام

النشر والتواصل والإعلام

نشاطات النشر

المكتبة المالية مركز متخصص بالمراجع المالية والاقتصادية

أنشطة التواصل

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



# النشر والتواصل والإعلام

بالرغم من التحديات الكثيرة، الفنية والمالية والإدارية، التي واجهت استمرار نشاط النشر والتواصل خلال السنوات الماضية، حقق هذا العام أحد أهم إنجازات المعهد وهو إصدار "مجلة السادسة"، وهي مجلة متخصصة تمّ تصميمها لتكون أداة لإطلاق حركة جديد في الثقافة المالية والاقتصادية والإدارية، ولتأسيس شبكة واسعة من العلاقات مع باحثين وأكاديميين وكتاب وخبراء في قضايا المال العام وبناء الدولة. كما تميّز العام بوضع أسس ثابتة لتفاعل منتج بين نشاطات التدريب والنشر بما يكمل المهام التدريبية ويساهم في وضع المعلومات بمتناول الجمهور.



## أبرز الإنجازات

- ▲ تصويب إستراتيجية النشر التي كان قد اعتمدها المعهد على ضوء الدراسة التي أجريت عام ٢٠١٠ "الوضع الحالي والإمكانات المستقبلية" وبناء على خطة عمل هدفت إلى تعزيز النشاط البحثي من ضمن الإنتاج النشرية.
- ▲ استقطاب أكاديميين من كلية الاقتصاد في الجامعة اللبنانية للمشاركة في أعمال اللجنة الاستشارية لمجلة السادسة التي تمّ تشكيلها عام ٢٠١٠ والتي تضم أكاديميين من الجامعة الأميركية في بيروت، وكوادر في القطاع العام اللبناني، وتفعيل عملها من خلال وضع خطة لإعداد العدد الثاني والثالث منها.
- ▲ استكمال إعداد أدلة توعية مالية وضريبية جديدة، كما ومراجعة وإصدار طبعات جديدة من أدلة التدريب.

## مراحل العمل في السادسة

الهيئة الاستشارية تضم مسؤولين في الإدارة المالية والمؤسسات العامة واكاديميين وخبراء ومديرة المعهد المالي  
اقترح مواضيع للاعداد القادمة ومراجعة العدد، تقييمه ومناقشته



هيئة تحرير المجلة تضم مديرة المعهد وفريق الدراسات  
وضع خطة تفصيلية ومواصفات الدراسات وآلية  
التقييم ومتابعة التنفيذ والنشر

المحررون والكتاب، مسؤولون في الإدارات العامة، قضاة  
ومحامون وأكاديميون وباحثون وخبراء لبنانيون وأجانب  
اقترح دراسات وأوراق بحثية  
مشاركة في التقييم بحسب الاختصاص

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# نشاطات النشر

## إطلاق مجلة السادسة

والخبراء من لبنان وفرنسا، بالإضافة إلى دراستين منفصلتين، عالجت الأولى الإطار القانوني لمكافحة تبييض الأموال في لبنان، وتناولت الأخرى موضوع علاقة النمو الاقتصادي بالتنمية الماليّة. كما تطرق العدد الأول إلى مجموعة أبواب ترصد مؤشرات ماليّة، والاتجاهات الاقتصادية العالميّة، والتشريعات فضلاً عن تقديم مراجعات لبعض الكتب الصادرة حديثاً.

في خضم التحولات التي يعيشها العالم العربي، أصدر المعهد العدد الأول من مجلة "السادسة" التي تطرح قضايا المال العام وبناء الدولة في لبنان والبلدان العربية وتسعى إلى المساهمة الجديّة والمؤثرة في إنتاج المعرفة وفي تحديد الخيارات، وبالتالي في وضع السياسات العامة. تناول الإصدار الأول خمس أوراق بحثية حول الأملاك العامّة في لبنان شارك في إعدادها نخبة من الباحثين

## السادسة

بعد السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية كسلطات رئيسية في أي دولة حديثة، والإعلام كسلطة رابعة و المجتمع المدني كسلطة خامسة جاء مجتمع المعرفة ليفرض نفسه كسلطة سادسة، من هنا ولدت فكرة "السادسة".



نُظِم الحفل برعاية وزير الماليّة، وشارك فيه ٢٠٠ شخصية من نواب ووزراء وكبار المسؤولين المدنيين والعسكريين ومن الأكاديميين والفاعليات في القطاع العام والخاص. إضافة إلى ممثلي المجتمع المدني والصحافة. كما تخلل الحفل حلقة نقاش حول المجلة وأبعادها.

## حفل إطلاق السادسة

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## أدلة تدريب

- تمّ إعادة طباعة دليلي تدريب فضلاً عن إعادة تصميمهما وهما:
- ▲ **"النصوص والمراسلات الإدارية في الإدارة العامة"**: يهدف هذا الدليل إلى عرض خصائص مختلف النصوص والمراسلات المعتمدة في الإدارة العامة ليكون مرجعاً موجزاً لكل طالب معرفة لاسيما لمتبعي الدورات التدريبية. يقدّم الدليل إلى جانب الشروحات المختلفة تمارين تطبيقية توضّح كيفية صياغة النماذج المختلفة للنصوص.
  - ▲ **"دليلك إلى تنظيم الوثائق وحفظها في الإدارة العامة"**: وضع هذا الدليل بالتعاون مع مؤسسة المحفوظات الوطنية ليكون مرجعاً للعاملين في مجال الأرشيف والحفظ في وزارة المالية. ويتضمّن معلومات عن كيفية تنظيم الوثائق والوحدات الأرشيفية فضلاً عن طرائق حفظها وتلفها. وهو يصلح لكافة الإدارات.
  - ▲ ومن جهة أخرى، يعمل فريق النشر على إعداد دليلين جديدين. يقدّم الأول شرح مفصّل حول موازنة البرامج والأداء، ويتوجه الثاني إلى المدربين: **"دليل المدرب"**. عارضاً لأهم المفاهيم والأساليب والتقنيات التدريبية الناشطة فضلاً عن أساليب إعداد تخطيط مراحل ومحتوى الجلسات التدريبية وتقييمها.

## سلسلة التوعية المالية والضريبية

تهدف هذه السلسلة إلى مساندة المواطن في أداء واجباته وتحصيل حقوقه من خلال شرح بعض المعاملات الرئيسية والإجراءات المرتبطة بها بلغة مبسطة وسهلة. وتوفير المعلومات الضرورية اللازمة لإتمامها. ويتوجه من وزير المالية ومدير المالية العام. تابع فريق النشر هذا العام تعاونه مع كوادر مديرية المالية العامة لإعداد دليلين اثنين جديدين هما **"دليلك إلى التصريح الشخصي لضريبة الدخل"** و**"دليلك إلى التسجيل والتصريح لضريبة الرواتب والأجور"**. واللذان سيحتويان على معلومات مفصلة حول كيفية تأدية المعاملات المتعلقة بهاتين الضريبتين بحسب التعديلات الحديثة للقوانين. وقد جرى تأجيل إصدارهما إلى منتصف العام ٢٠١٢ حين إنهاء جميع التعديلات التشريعية ووضع المراسيم التطبيقية.

## التقارير والدراسات

▲ والثاني، "١٥ عاماً من التعاون اللبناني - الفرنسي ١٩٩٦-٢٠١١" أصدره المعهد بمناسبة الاحتفال بعيده الخامس عشر، وهو يُلخّص أبرز محطات التعاون ما بين المعهد وشركائه الفرنسيين في بناء القدرات وتبادل الخبرات والمساندة التقنية والمبادرات الإقليمية.

سأهم قسم التواصل والإعلام بإعداد وإصدار تقريرين: ▲ الأول حول "تحديات التطوير وتحسين الأداء في ظلّ الأزمة العالمية": وهو تقرير المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (GIFT-MENA).

### تقارير قيد الإعداد ومن المتوقع إصدارها خلال العام ٢٠١٢

سوف يصدر تقرير باللغتين العربية والانكليزية عن نتائج المسح الذي نفذته شركة انفوبرو (INFOPRO) في أواخر عام ٢٠١٠، والذي يستطلع آراء المستفيدين من خدمات المعهد من مدراء ورؤساء دوائر وموظّفين في وزارة المالية والإدارات والمؤسسات العامة الأخرى.	نتائج المسح حول درجة الرضا عن معهد باسل فليحان المالي
سوف يعمل فريق النشر على إصدار المخطط التوجيهي باللغة العربية وتوزيعه على المعنيين وعقد حلقات نقاش حول محتواه.	مخطط التطوير المؤسسي لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي آفاق ٢٠١٥
يعمل المعهد على إصدار التقرير النهائي للدراسة التي أجريت في إطار مشروع برنامج الأمم المتحدة للبيئة للعام ٢٠١١ حول الإطار القانوني للشراء الحكومي المستدام في لبنان والذي يتضمن مراجعة القوانين الوطنية المتعلقة بالشراء الحكومي المستدام.	التقرير النهائي حول الإطار القانوني للشراء الحكومي المستدام في لبنان.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

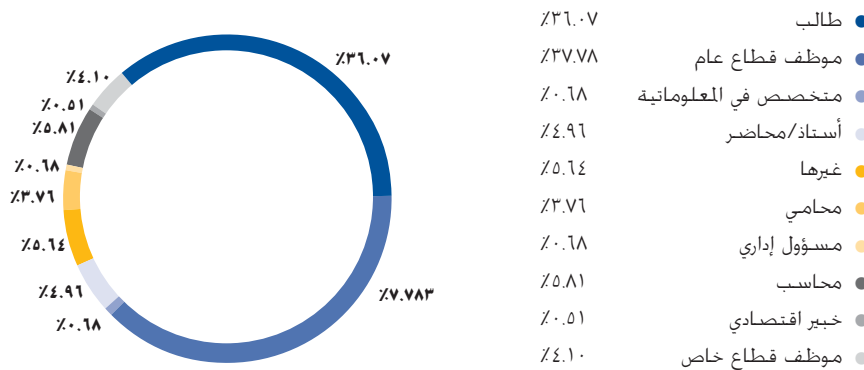
# المكتبة الماليّة مركز متخصص بالمراجع الماليّة والاقتصاديّة

تعتبر المكتبة الماليّة اليوم أحد أكثر مراكز التوثيق تخصّصاً في لبنان. إذ تضع في متناول موظفي وزارة الماليّة والمتخصصين. من اقتصاديين وصحافيين ومحامين وطلاب جامعيين وباحثين. مجموعة كبيرة من المراجع الورقية والإلكترونية المتخصصة في الشؤون الماليّة والاقتصادية والقانونية والإدارية. وغيرها من المواضيع ذات الصلة. ويعمل المعهد بشكل مستمر على إغنائها بمراجع واشتراكات في النشرات الدورية الورقية والإلكترونية.

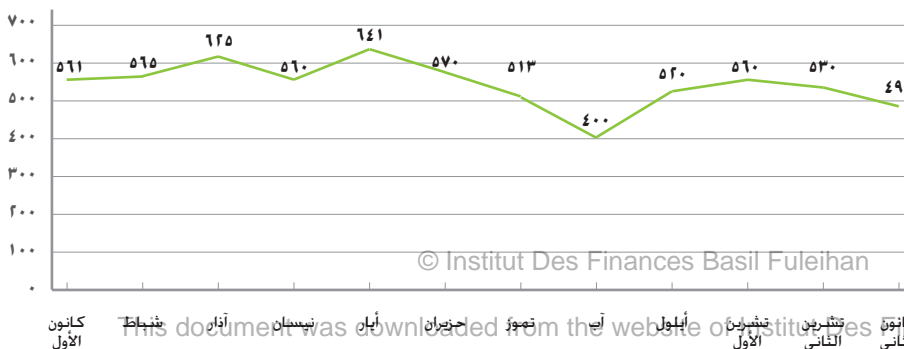
حافظت المكتبة الماليّة خلال هذا العام على المعدل الوسطي للزيارات اليومية الذي قارب الـ ٦٣ زيارة في اليوم. كما تمّ إعارة ١١٤٣ كتاباً لـ ٦٠٩ مستفيد. يذكر أنّ ٣٧.٧٪ من رواد المكتبة هم من موظفي القطاع العام. خاصةً موظفي وزارة الماليّة يليهم طلاب الجامعات ٣٦.٧٪ وأصحاب المهن ٦.٢٥٪. منهم المحامون والاقتصاديون والمحاسبون وموظفو القطاع الخاص وغيرهم.



## اهتمامات الزوار بحسب تخصصاتهم



## عدد الزوار بحسب الأشهر

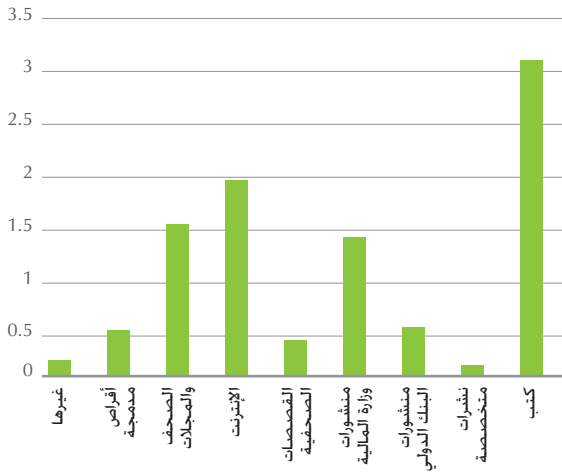


## في تحديث المراجع وتصويبها

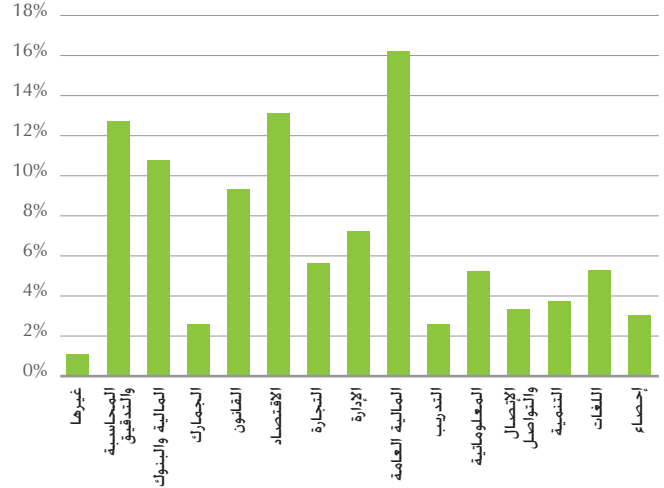
تُعتبر نشاطات البحث والإطلاع على الكتب من أهم دوافع زيارة المكتبة المالية وقد استحوذت على ٣١.٢٨٪ من مجمل اهتمامات الزوار. أما في ما يتعلق بمواضيع البحث فقد حظيت المواضيع المتعلقة بالمالية العامة على ١٦٪ من نسبة المطالعة، يليها مواضيع الاقتصاد بمعدل ١٤٪ والمحاسبة والتدقيق بمعدل ١٢٪، بينما سجلت المواضيع الجمركية نسبة متدنية بلغت ٢٪.

تمّ إضافة ٦١٩ كتاباً جديداً و١٠٠ تقريراً ومنشوراً متخصصاً إلى مقتنيات المكتبة، وهم هبات من مؤسسات محلية وأجنبية أبرزها صندوق النقد الدولي، ومنظمة الجمارك العالمية، ومركز الأمم المتحدة للإعلام في بيروت والإسكوا. بالإضافة إلى تجديد مجموعة قوانين لبنان. وقد أصبحت معدلة لغاية (٢٠١٠/٠١/٠١).

### اهتمامات الزوار بحسب نوعية المصادر



### اهتمامات الزوار بحسب المواضيع





استكمل هذا العام أيضا تجهيز المكتبة ببرنامج حواري الإلكتروني الذي يتضمن مجموع ما صدر من تشريعات (قوانين، مراسيم، قرارات...). منذ بدء التشريع في لبنان ولغاية تاريخنا هذا، بالإضافة إلى اجتهادات المحاكم، والآراء الاستشارية لديوان المحاسبة، وآراء هيئة التشريع والاستشارات في وزارة العدل بالإضافة إلى دراسات وأبحاث في مختلف المواضيع القانونية وهذا البرنامج يعدل باستمرار.

## الخدمة الإلكترونية للمكتبة المالية

تابعت المكتبة خلال عام ٢٠١١ توسيع خدمة الاطلاع الإلكتروني من خلال إرسال آخر الأخبار الاقتصادية والمالية والمقالات المختارة الى قاعدة العناوين البريدية للمعهد، بالإضافة إلى لائحة الكتب والمنشورات التي وصلت حديثاً إلى المكتبة. وقد تم إرسال حوالي ١٥٠ خيراً حول "جديد المكتبة المالية" بالإضافة إلى التقارير الاقتصادية وتقارير المصارف الدورية والنشرات الإلكترونية الدولية إلى أكثر من ٣٥٠٠ عنوان. كما وثابتت المكتبة على توفير خدمة "المقتطفات الصحفية الإلكترونية"، التي تتضمن المقالات والدراسات الاقتصادية الصادرة في لبنان، وأخبار القطاعات الإنتاجية والمالية العامة والمؤشرات المالية وأخبار الوزارة وغيرها من المستجدات.

بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات وإعداد البحوث، بادر المعهد إلى تنفيذ الأرشفة الإلكترونية لمحتويات المكتبة المالية، يتضمن هذا المشروع مسح المعلومات الرئيسية للمراجع المتواجدة في المكتبة خاصة صفحة العنوان والفهرست وربطها بقاعدة البيانات الإلكترونية على أن يتم نشرها على الموقع الإلكتروني للمعهد فور الانتهاء من مسح جميع الكتب والمراجع باللغة العربية والفرنسية والانكليزية.

مشروع الأرشفة  
الإلكترونية لمحتويات  
المكتبة المالية

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# أنشطة التواصل

## إصدارات المعهد الدورية

والثاني حول برنامج تدريب البلديات بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأخيراً أصدر المعهد تقريره السنوي لعام ٢٠١٠ باللغة العربية وتم توزيع ٢٥٠٠ نسخة منه بالإضافة إلى موجز عنه باللغتين الفرنسية والانكليزية جرى توزيع ١٠٠٠ نسخة منها على المهتمين والمستفيدين من خدمات المعهد داخل لبنان وخارجه.

تابع المعهد إصدار نشرة "حديث الماليتة" (أعداد رقم ٤١ و٤٢ و٤٣)، وهي نشرة دورية تتضمن المعلومات والمستجدات في وزارة الماليتة، بمعدل ٣٥٠٠ نسخة من كل عدد تم توزيعها على الشركاء في كل من القطاعين العام والخاص فضلاً عن تعميمها إلكترونياً. كما جرى إصدار ملحقان الأول يُعرف ببرنامج "اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة العامة" للعام ٢٠١١ بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا.

## التغطية الإعلامية

بالتعاون مع مؤسسات مانحة شريكة للمعهد، واللقاءات المحلية والعربية والدولية بالإضافة إلى عدد من أنشطة وزارة الماليتة.

تم نشر ٢٥ بيان صحافي خلال عام ٢٠١١ ووزعت على أهم الصحف اللبنانية، العربية والأجنبية، غطت هذه البيانات أهم البرامج التدريبية والمؤتمرات التي نُظمت

## النشرة الإلكترونية "آخر أخبار المعهد"

الثلاث، العربية والفرنسية والانكليزية. غطت هذه الأخبار مختلف البرامج والمؤتمرات والمستجدات في المعهد والوزارة.

جرى إعادة تصميم النشرة الإلكترونية وإصدارها بحلّة جديدة ابتداءً من تموز ٢٠١١. كما تم نشر ٢٤ خبر إلكتروني أرسل إلى أكثر من ٣٥٠٠ عنوان في لبنان وخارجه باللغات

## توجهات التواصل والإعلام

▲ متابعة إصدار أدلة التوعية المالية والضريبية وذلك حرصاً على تسهيل الإجراءات الضريبية وتوسيع معرفة المواطن بها، ولتعزيز الثقة ما بينه وبين الإدارة المالية.  
▲ تعزيز العلاقة مع وسائل الإعلام ومع الصحافيين المعنيين بشؤون الاقتصاد والاجتماع والتربية.  
▲ تطوير الموقع الإلكتروني للمعهد وتعزيز الإعلام الإلكتروني بالإضافة إلى مواصلة المشاركة في المعارض واللقاءات وغيرها من النشاطات الدورية التواصلية.

▲ إشراك الخبراء والأكاديميين والمجتمع المدني والفئات المتوسطة والعليا من الإدارة في عملية التفكير والنقاش لتعزيز الإنتاج النشرى المتخصص والعمل البحثي للمعهد.  
▲ متابعة إصدار مجلة "السادسة" كأداة لتعميق البحث والحوار حول الشؤون المالية والاقتصادية ومراكزات بناء الدولة الديمقراطية، وتشجيع تبادل الخبرات والتجارب على المستوى العربي.





٦٧

استدراج عروض  
خلال العام

استخدام أجهزة  
موفرة للطاقة

أرشفة إلكترونية



# القسم الإداري والمالي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# القسم الإداري والمالي

نقذ القسم المالي والإداري خطته المالية والإدارية السنوية بهدف مواكبة تطلعات المعهد وانسجاماً مع المشاريع التي ينفذها في أقسامه كافة. كما أعد مشروع موازنة متوسطة الأمد للأعوام ٢٠١٢-٢٠١٣-٢٠١٤. وثابر على إعداد التقارير المالية الشهرية وتدقيق الحسابات المالية وحرص على تنظيم العمل وتخفيف الموظفين وإدارة شؤونهم.

وقد تميّز عام ٢٠١١ بجهد جديدي كبير. حيث عمل الفريق الإداري والمالي على وضع خطة تطويرية لعمله انسجاماً مع توجهات مخطط التطوير المؤسسي (أفاق ٢٠١٥) برنامج سيجما (SIGMA)، من تطوير الوسائل المستخدمة في الإدارة المالية. وفي إدارة الموارد البشرية. وكذلك في الإجراءات الداخلية المتعلقة بالتوريد.



## أبرز الإنجازات

- أما أبرز إنجازات العام فيمكن تلخيصها بما يلي:
- ◆ المثابرة على تطوير أنظمة المحاسبة المالية وتحسين مكننتها.
  - ◆ الإدارة المالية للمشاريع التي ينفذها المعهد عن طريق هبات مقدمة أو عقود خدمات مبرمة مع شركائه المحليين، الإقليميين، والدوليين.
  - ◆ المثابرة على تطوير قدرات فريق عمل المعهد في مواضيع متخصصة لأداء أفضل.
  - ◆ متابعة مشروع تطوير الأرشيف الورقية المتعلقة بقسمي التدريب والإدارة في المعهد.
  - ◆ الانتهاء من مشروع الأرشيف الإلكتروني للصور المتلقطة لنشاطات المعهد منذ تاريخ تأسيسه وحتى سنة ٢٠١١.
  - ◆ المباشرة بمشروع أرشفة إلكترونية لجميع محتويات المكتبة المالية من كتب ومراجع وغيرها ليعاد نشرها في مرحلة لاحقة على الموقع الإلكتروني الجديد الخاص بالمعهد.
  - ◆ تطبيق إجراءات التوريد الداخلي وفقاً لخطة العمل السنوية المشار إليها في مشروع موازنة المعهد للعام ٢٠١١.
  - ◆ التأكد من الاستخدام الأفضل للإجراءات والأدوات والوثائق النموذجية التي من شأنها تسهيل عمل المعهد والتأكد من تعديلها حين دعت الحاجة لذلك.

## الاعتمادات المتوفرة

يبين الجدول التالي تفصيل المساهمات المباشرة وغير المباشرة والمساعدات والهبات وعقود الخدمات التي أدارها الفريق خلال العام ٢٠١١، وهي موزعة على الشكل التالي:

### واردات المعهد

المساهمات المباشرة	
مساهمة وزارة المالية اللبنانية	٢,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ليرة لبنانية
الإعتمادات المدوّرة من عام ٢٠١٠	صفر
المساهمات غير المباشرة	
وزارة المالية اللبنانية (بدلات الإيجار)	٤١٠,٠٧٣,٠٠٠ ليرة لبنانية
وزارة المالية اللبنانية (مصاريف الخدمات المشتركة)	٤٩,٩٧١,٠٠٠ ليرة لبنانية
وزارة المالية اللبنانية (عقد التنظيف)	٧١,٨٥٦,٠٠٠ ليرة لبنانية
المساعدات	
المساعدة السنوية للمعهد من قبل وكالة التعاون الدولية التابعة لوزارتي المال والاقتصاد الفرنسية مع مساندة إضافية لعيد المعهد الخامس عشر	٤٥,٠٠٠ يورو
المساعدة لمدة ثلاث سنوات ٢٠١٠-٢٠١٣ من قبل وكالة التعاون الدولية التابعة لوزارتي المال والاقتصاد الفرنسية لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا GIFT-MENA	٩,٧٠٠ يورو
	٤٥٠,٠٠٠ يورو
الهبات	
البنك الدولي من عام ٢٠٠٧ ولغاية عام ٢٠١١	٣٣٨,٠٠٠ دولار أمريكي
الحكومة الإيطالية الممثلة بالسفارة الإيطالية في بيروت (٢٠١٠-٢٠١٢)	٣٣٢,٠٠٠ يورو
عقود الخدمات	
مؤسسات وستمنستر للديموقراطية (٢٠١٠-٢٠١٣)	٣٤,٤٩١ دولار أمريكي
مؤسسات وستمنستر للديموقراطية (٢٠١١)	١١,٠٦٢ يورو
برنامج الأمم المتحدة للتنمية (٢٠١٠-٢٠١١)	١٢٥,٣٨٥ دولار أمريكي
البنك الدولي (٢٠١١-٢٠١٢)	٨٢,٩٣٠ دولار أمريكي
Development Alternative Inc - DAI (٢٠١١)	٤٤,١٣١,٥٠٠ ليرة لبنانية

وقد بلغت موجودات المعهد بحسب الكشف الصادر عن مصرف لبنان بتاريخ ١٢/٣/٢٠١١، ما يعادل //٢٧٤,٩١٦,٧٧٦// ليرة لبنانية.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan  
المساهمات غير المباشرة هي المصاريف التي تدفعها وزارة المالية عن المعهد وهي بدل الإيجار العائد للطوابق السنة التي يستخدمها المعهد من مبنى نقابة الصيادلة والخدمات المشتركة والعقد السنوي للتنظيف.  
and is copyrighted work.

## المشاريع المنقّذة من خلال هبات وعقود خدمات

بإدارة مالية مباشرة من قبل المعهد

مدة المشروع	الجهة المنقّذة	الجهة الممولة	اسم المشروع	قيمة الهبة/قيمة العقد
٢٠١٣ - ٢٠١٠	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	مؤسسة وستمنستر للديموقراطية (WFD)	مشروع الرقابة المالية للبرلمان اللبناني	//٣٤,٤٩١// دولار أمريكي
٢٠١١	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	مؤسسة وستمنستر للديموقراطية EU/(WFD)	مشروع تعزيز الرقابة البرلمانية في لبنان بتمويل من الاتحاد الأوروبي	//١١,٠٦٢// يورو
٢٠١١ - ٢٠١٠	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع شركة تنمية المعرفة (KDC)	برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)	مشروع بناء قدرات البلديات	//١٢٥,٣٨٥// دولار أمريكي
٢٠١٢ - ٢٠١٠	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	السفارة الإيطالية في لبنان	مشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي	//٣٣٢,٠٠٠// يورو
٢٠١٢ - ٢٠١١	مؤسسة البحوث والاستشارات (Consultancy & Research) لصالح معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	البنك الدولي	مشروع المسح المتعلق بالثقافة المالية في لبنان	//٨٢,٩٣٠// دولار أمريكي
٢٠١١	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	Development Alternative Inc.	مشروع تدريب لبناء القدرات حول "الإدارة المالية لمصالح المياه". لا سيّما التدريب على الإدارة المالية والحاسوبية لمصلحة مياه بيروت وجبل لبنان للعام ٢٠١١	//٤٤,١٣١,٥٠٠// ليرة لبنانية

بإدارة مالية من قبل الشركاء

مدة المشروع	الإدارة المالية للمشروع	الجهة المنقّذة	الجهة الممولة	اسم المشروع	قيمة الهبة/قيمة العقد
٢٠١٢ - ٢٠١٠	الشبكة اللبنانية للتنمية	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	من البنك الإسلامي للتنمية عن طريق الشبكة اللبنانية للتنمية	مشروع تعزيز قدرات مدرّسي مادة الاقتصاد في المدارس الرسمية في لبنان	//١٥٠,٠٠٠// دولار أمريكي
٢٠١٢ - ٢٠١٠	برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)	برنامج الأمم المتحدة للتنمية بالتعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)	المرحلة الأولى من مشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي المستدام (الإطار القانوني وجهوزية السوق اللبناني في الشراء الحكومي المستدام)	//٣٠,٠٠٠// دولار أمريكي

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## حجم الإنفاق

عشرية، إذ أنه لم يتمّ خلال هذه الفترة الزمنية إصدار أي مرسوم من قبل مجلس الوزراء يُحوّل الإنفاق وفقاً للأسقف المحدّدة من قبل وزارة المالية للعام ٢٠١١. وفي أواخر العام، وتطبيقاً للتعميم الصادر عن مجلس الوزراء فيما يخص اعتماد أسقف آخر موازنة مقرّرة من قبل مجلس النواب، أي موازنة العام ٢٠٠٥، أُعيد النظر بخطة الإنفاق، وإعادة ترتيب الأولويات حتى صدور تعليمات جديدة، وفي الفصل الأخير من السنة، حصل المعهد على سلفة خزينة بالمبلغ المتبقي من قيمة المساهمة المخصّصة للعام ٢٠١١ له بقيمة ثمانية ملايين ليرة لبنانية (المرسوم رقم ٧٢٢٩ تاريخ ٢٢ كانون الأول ٢٠١١). ويورّع الإنفاق على الشكل التالي:

بلغ حجم الإنفاق المباشر لغاية ٢٠١١/١٢/٣١ من المساهمة المالية المخصّصة من وزارة المالية حوالي ١.٤ مليار ليرة لبنانية بما يعادل نسبة ٧٠.٥٪ من الموازنة المرصودة فعلياً للعام ٢٠١١ وبالبلغه ملياري ليرة لبنانية كما أقرّ في محضر الاجتماع مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات بتاريخ ٢٠١٠/٠٧/٢٩، يضاف إليها الاعتمادات المعقودة والمدوّرة من العام ٢٠١٠ وقدرها ٣١,٠٧٤,٤٤٥ ليرة لبنانية، وتجدر الإشارة إلى أنّ حجم النفقات المقدّرة أساساً في مشروع الموازنة كانت قد بلغت //٢,٤// مليار ليرة لبنانية تقريباً، فيما بلغت النفقات المقدّرة للعامين ٢٠١٢ و٢٠١٣ حوالي //٢,٦// مليار ليرة لبنانية لكل عام. بُنيت سياسة الإنفاق خلال الفصول الثلاثة الأولى من العام على أساس موازنة العام ٢٠١٠ وفقاً للقاعدة الأثني

## إجمالي النفقات بحسب الأبواب الرئيسية من مشروع موازنة العام ٢٠١١

البند	بيان التبويب	الممول	المرصود	المصرف
١١	مواد استهلاكية	وزارة المالية	١٤٨,٨٢٤,٢٠٠	٩٧,٢٦٥,٩٦١
١٢	خدمات استهلاكية	وزارة المالية	٨٦٣,٢٢٠,٠٠٠	٤٣٠,٧٩٦,٤٧٠
١٣	المخصصات والرواتب والأجور وملحقاتها	وزارة المالية	١,٠٨٧,٥١٨,٠٠٠	٨١٢,٨٥٠,٤٦٧
١٦	نفقات مختلفة	وزارة المالية	١٦٥,٠٠٠,٠٠٠	٦٧,٦٩١,١٩٩
مجموع النفقات الجارية			٢,٢٦٤,٥٦٢,٢٠٠	١,٤٠٨,٦٠٤,٠٩٧
٢٢٦	جهازيات	وزارة المالية	١٥٧,٨٥٠,٠٠٠	٢٣,٢٦٩,٥٢٤
مجموع الأصول الثابتة			١٥٧,٨٥٠,٠٠٠	٢٣,٢٦٩,٥٢٤
© Institut Des Finances Basil Fuleihan				
المجموع الكلي			٢,٤٢٢,٤١٢,٢٠٠	١,٤٣١,٨٧٣,٦٢١

and is copyrighted work.



## أبرز النشاطات

### على الصعيد المالي

- ◆ إعداد مشروع موازنة المعهد للعام ٢٠١٢ مرفقاً بالمستندات والإحصاءات والملاحق الثبوتية بحسب تعميم وزير المالية رقم ٢٠٣٣/١٢ تاريخ ٢٠١١/٠٥/٠٦. والمتعلق بالتوجه العام المطلوب في إعداد مشروع الموازنة ضمن رؤية مالية متوسطة الأمد ٢٠١٢-٢٠١٤.
- ◆ البدء بالمرحلة التجريبية لبرنامج نظام المحاسبة المالية الجديد والذي كان المعهد قد اقتناه في أواخر العام ٢٠١٠. في هذا السياق، يعمل المعهد حالياً على نظامين متوازيين بحيث يتم إدخال كافة القيود المحاسبية مرتين: الأولى، على النظام المعلوماتي الجديد، والثانية، على النظام المعتمد أساساً بغية التأكد من نقل البيانات بدقة ومن حسن سير النظام الجديد بشكل يتناسب وطبيعة العمل في المعهد. تستمر الفترة التجريبية لمدة ٦ أشهر قبل البدء باعتماد النظام المحاسبي الجديد نهائياً.
- ◆ الانتهاء من تسديد الأقساط الشهرية المتوجبة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بحسب السندات الموقعة من قبل المعهد، وذلك عن بدل الاشتراكات من العام ٢٠٠٣ حتى منتصف العام ٢٠٠٧، علماً بأنه قد تم تسديد آخر سند مستحق في ٢٠١١/٠٧/١٥؛
- ◆ تسديد الاشتراكات الشهرية المتوجبة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عن العام ٢٠١١ والحصول على براءة ذمة مالية؛
- ◆ المثابرة على وضع تقارير شهرية مالية إضافةً إلى عملية قطع حساب شهري تُسهل إدارة الإعتمادات المتوفرة وتضمن حسن تنفيذ خطة التدريب وكافة النشاطات المقررة للعام ٢٠١١؛
- ◆ الإدارة المالية للمشاريع التي ينقذها المعهد عن طريق هبات مقدمة أو عقود خدمات مبرمة مع شركائه المحليين، الإقليميين، والدوليين. وتشمل الإدارة المالية قبول الهبات، إدارة النفقات ومتابعة حسن تنفيذها وإعداد التقارير المالية لكل مشروع بحسب متطلبات الجهة المانحة والمتعاقد معها؛
- ◆ إجازات القسم المالي في العام ٢٠١١ هامة وهي ذات وقع بالنظر إلى التحديات الكبيرة التي واجهته نتيجة عدم وضوح الرؤيا بالنسبة لوضع الموازنات العامة.



يساهم المعهد منذ عام ٢٠١٠ بجهود المجتمع المدني في حماية البيئة والتنمية المستدامة من خلال مبادرتين:

- ◆ الأولى: جمع الأغصان البلاستيكية لقاerورات المياه بغية إعادة تدويرها بما يؤمن مصدر مالي إضافي لجمعية Arc en Ciel لاقتناء معدات طبية للمصابين بإعاقات جسدية؛
- ◆ الثانية: جمع النفايات الورقية في مستوعب يُدعى "Papivore Malin" خاص بجمعية "الأرض- لبنان" Terre Liban من أجل إعادة تدويرها. إشارةً إلى أنّ

المعهد قد ساهم خلال الفترة الممتدة من حزيران ٢٠١٠ إلى حزيران ٢٠١١ بـ ٢٣ شجرة من القطع.

بيئة  
مستدامة

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## على الصعيد الإداري

- ♦ من ناحية أخرى، حرص المعهد على المشاركة في حلقات علمية واجتماعات عمل ولقاءات متخصصة ساهمت في تعزيز دوره على الساحة المحلية والدولية، نذكر منها:
  - ♦ Colloque “Coopérer pour répondre aux défis de la gouvernance économique et financière”
  - ♦ ADETEF 30<sup>th</sup> anniversary Comité de pilotage GIFT MENA + auditions de firmes pour le site web du réseau
  - ♦ Public Finance Management Conference: Trust and accountability in public financial management
  - ♦ Women in the Arab World, Africa and Asia: Emerging Economies, Emerging Leaderships Shaping the Future Together
  - ♦ The Arab African Crans Montana Forum
  - ♦ Leading for the future: The Arab region in a changing world
  - ♦ OECD regional meeting on corporate governance of State Owned Companies
  - ♦ Financial Literacy & Education Trust Fund Financial Capability Measurement Meeting
  - ♦ Conference on women in Government: engendering Public policies in MENA region
  - ♦ Conference on Financial Literacy: “Partnering to Turn Financial Literacy into Action”
  - ♦ IASIA at 50: Challenges and Ways Forward for Public Administration Globally
  - ♦ Visit to the Center of Excellence in Finance - Slovenia
- ♦ إلى جانب الأعمال الإدارية الروتينية، من عملية الجردة السنوية في أواخر العام للمطبوعات والمنشورات المتواجدة في المستودع وللأصول الثابتة والأجهزة الالكترونية، بدأ الفريق الإداري باعتماد أساليب حديثة للأرشفة والتوثيق ووضع خطط عملية مستدامة لتطبيقها.
- ♦ أنهى في هذا الإطار، مشروع الأرشفة الورقية في قسم التدريب الذي كان قد بدأه في العام ٢٠١٠ وفقاً للأصول المعتمدة عالمياً في مجال الأرشفة، وقد تم تدريب جميع أفراد فريق عمل قسم التدريب على نظام الأرشفة المذكور.
- ♦ بادر المعهد إلى إنهاء المرحلة الأولى من مشروع تطوير الأرشفة الورقية في القسم الإداري والمالي، وهي مرحلة يُبصار خلالها إلى تقييم الوضع الحالي للملفات والمستندات وجردها، وتنظيم وفق هرمية معينة.
- ♦ تم اعتماد نظم جديدة في مجال الأرشفة الالكترونية، وقد استكمل في هذا الإطار مشروع الأرشفة الالكترونية للصور الفوتوغرافية منذ تاريخ تأسيس المعهد وحتى نهاية العام ٢٠١١.
- ♦ وضع المعهد خطة على مرحلتين لأرشفة جميع محتويات المكتبة المالية من كتب ومراجع بطريقة الكترونية بحيث يسهل نشرها على الموقع الالكتروني الجديد. وقد تم إنجاز المرحلة الأولى من المشروع المذكور بالكامل، وهي تقضي بالأرشفة الالكترونية لجميع محتويات المكتبة المالية باللغة الأجنبية، على أن تليها المرحلة الثانية في العام ٢٠١٢.



## في إدارة الموارد البشرية

حرصت إدارة الموارد البشرية خلال العام ٢٠١١ على مواكبة كل فرد من أفراد فريق العمل بهدف تعزيز مهاراتهم والمحافظة على أفضل مستوى ممكن للأداء. إن من خلال تنظيم اجتماعات عمل أسبوعية لتنسيق سير العمل الداخلي أو المشاركة في دورات اللغة أو ورش العمل حول مهارات التواصل والعمل الجماعي أو الندوات المختلفة داخل المعهد وخارجه.

على صعيد آخر، وفي إطار **مخطط التطوير المؤسسي للمعهد (أفاق ٢٠١٥)** الموضوع من قبل برنامج سيجما (SIGMA)، عمد المعهد إلى وضع خطط عمل متوسطة الأمد لتنظيم وتفعيل إدارة الموارد البشرية فيه. وقد تمّ تعيين مسؤول عن إدارة الموارد البشرية وبدأ العمل على تدريبه في هذا الإطار. تجدر الإشارة إلى أنه تم التعاقد، خلال العام ٢٠١١، مع موظفين اثنين لشغل مناصب منتسقة برامج مساعد.

## أعمال التوريد

تميّز عام ٢٠١١ في التوريد بالعمل على تحديث إدارة التوريد وخصوصاً **ملفات الموردين** من خلال تطوير قاعدة بيانات والقيام بدراسات السوق. إضافة إلى **تطوير الإجراءات** الداخلية الخاصة بالتوريد، و**تنظيم الأرشيف** الخاص به ورقياً وإلكترونياً. ومن أبرز الإنجازات على هذا الصعيد:

- ♦ وضع خطة عمل خاصة للعام ٢٠١١ والعمل على تنفيذها؛
- ♦ التعاقد مع خبراء استشاريين لتنفيذ المشاريع الخاصة بعقود الخدمات التي تم توقيعها خلال العام ٢٠١١ بين المعهد وشركائه، لاسيما مشروع تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية في لبنان، ومشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي المنقذ من الهبة المقدمة من السفارة الإيطالية؛
- ♦ التعاقد مع خبير نشر لتنقيح جميع المنشورات التي صدرت عن المعهد ضمن الاحتفالات الخاصة بالعيد الخامس عشر لتأسيس المعهد؛
- ♦ التعاقد خلال العام ٢٠١١ مع استشاريين وفنيين في مجالات مختلفة، مما ترجم على مستوى إدارة العقود بأكثر من ٤٠ عقداً من بينها عقود استشارية لتنفيذ مشاريع، عقود تلتزم لوائح أو تنفيذ أشغال وعقود صيانة.



تمّ خلال العام ٢٠١١ تجديد قاعات التدريب الخاصة بالمعلوماتية والمكاتب الملاصقة لها الموجودة في الطابق الثاني من المبنى. بعد وضع مخطط تصميمي خاص. استخدمت في عملية إعادة التصميم والتجديد مفروشات وألوان مدرّسة، خطّتها لكي تتناسب مع أجواء التدريب والمتدربين.

**إعادة تصميم  
وتجديد قاعات  
تدريب  
المعلوماتية**

www.seeum.com was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



فريق المعهد

أمّا أبرز أعمال التوريد في المعهد من أشغال ولوازم وخدمات وغيرها، فهي مُلخّصة بالجدول التالي:

أبرز الاجازات	
١. عقد خدمات استشارية وتقنية لتنفيذ مشروع تعزيز الثقافة المالية في لبنان	عقود استشارية لتنفيذ مشاريع
٢. عقد خدمات استشارية يهدف إلى تنفيذ مسح وطني حول المعارف المالية والاقتصادية لدى اللبنانيين	
٣. عقد خدمات استشارية بهدف الإشراف على تنفيذ المسح ووضع خطة عمل وطنية لتعزيز الثقافة المالية وإدارة الهبة	
٤. عقد خدمات استشارية لتنفيذ المرحلة الأولى من مشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي المنقذ من الهبة المقدمة من السفارة الإيطالية	
٥. عقد خدمات خاص بنظام تخزين واستخراج الصور الخاصة بنشاطات المعهد	
٦. عقد خدمات تحضير مواد تصويرية خاصة بالمؤتمرات والدورات التدريبية التي ينظمها المعهد	
٧. عقود خدمات تصاميم خاصة بالعيد الخامس عشر للمعهد	
٨. عقد خدمات لتنفيذ الهدية التذكارية الخاصة بالعيد الخامس عشر للمعهد	
٩. عقد خدمات للأرشفة الالكترونية لزوم المكتبة المالية	
١٠. عقد خدمات أرشفة وتوثيق: تقييم الوضع الحالي لملفات القسم الإداري	
١١. عقد خدمات لرصد المقطعات الصحفية اليومية لزوم المكتبة المالية	توريد اللوازم وفقاً لخطة التوريد السنوية
١٢. استدراج عروض لتلزم طباعة هوية العيد الخامس عشر للمعهد على مطبوعات القرطاسية الخاصة بالمعهد	
١٣. استدراج عروض لتلزم طباعة منشورات ومطبوعات للعام ٢٠١١ لزوم المعهد	
١٤. استدراج عروض لتغيير واجهات الأليوم في مكاتب موظفي الطابق الثاني والثالث من المعهد	
١٥. استدراج عروض لزوم شراء وتركيب أثاث مكتبي لقاعتي تدريب المعلوماتية والمكتب الملاصق لها في الطابق الثاني من المعهد	
١٦. استدراج عروض لتلزم أشغال إعادة تأهيل وتجديد أثاث قاعتي تدريب المعلوماتية والمكتب الملاصق لها في الطابق الثاني من المعهد	
١٧. استدراج عروض لتلزم شراء القرطاسية واللوازم المكتبية لزوم المعهد	توقيع عقود خدمات
١٨. شراء رفوف إضافية لزوم المكتبة المالية	
١٩. عقود تصاميم وتخطيط عناوين خاصة بمجلة السادسة	
٢٠. عقود تصاميم لمطبوعات ومنشورات خاصة بالمعهد	
٢١. عقد تصميم الهوية Graphic Identity الخاصة بالمعهد	
٢٢. عقد خدمات استشارات إعلامية	
٢٣. عقود خدمات تقنية وصيانة مختلفة (التكييف، آلة التصوير، نظام الصوت في قاعات التدريب، نظام الأمان في المكتبة، الهاتف)	توريد حاجات المعهد المتفرقة
٢٤. عقد خدمات تصوير أوراق ومستندات بواسطة الـ (Leasing)	
٢٥. عقود سنوية مع مترجمين للقيام بأعمال ترجمة مستندات أو ترجمة فورية عند اللزوم	
٢٦. عقد خدمات الضيافة الخاص بالمعهد	
٢٧. عقد خدمات تصوير فيديو	
٢٨. عقود خدمات إشراك المعهد في معرض الكتاب الفرنسي وعرض الكتاب العربي	
٢٩. تأمين خدمات صيانة، أجهزة الكترونية، مفروشات ولوازم مكتبية ولوازم صحية... من خلال استقصاء الأسعار والتفاوض وفقاً لخطة التوريد وقيدتها	



- خدييات جمة أعاققت عمل قسم التوريد في مراحل عدة نذكر منها:
- ♦ عدد أفراد فريق التوريد قليل جداً بالنسبة لحجم العمل:
  - ♦ كميات كبيرة لتوريد مشاريع صغيرة:
  - ♦ تنوع المهام المناطة بفريق عمل التوريد:
  - ♦ ظهور حاجات تدريبية في إدارة العقود والنزاعات.

## التوجهات الإدارية والمالية

بتّجه الفريق الإداري والمالي في العام ٢٠١٢ إلى إعلان ورشة إعادة تنظيم داخلية لعمله، في ترجمة عملية لتوصيات المخطط المؤسسي المعد من قبل فريق SIGMA (أفاق ٢٠١٥). لذا، فإن الفريق المالي والإداري سوف يركّز جهوده على تحقيق تناغم أكبر بين العمل الداخلي والرؤية المؤسسية والأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة لنفسها تطبيقاً للمخطط المذكور أعلاه. وسوف يحاول ترجمة ذلك على الصعيد الإدارية، والمالية، وإدارة الموارد البشرية والتوريد.

### على الصعيد المالي

ينوي القسم المالي، خلال العام ٢٠١٢، تطوير أدوات محاسبية معلوماتية جديدة تؤمن إدارة أفضل لنشاطات المعهد وتعتمد على **المحاسبة التحليلية** وتحرص على ألا ترهق فريق العمل، مما يسهل على وجه الخصوص، أعمال المتابعة والتقييم على جميع المستويات.

بالإضافة إلى ذلك، سوف يثابر القسم المالي على إعداد موازنة متوسطة الأجل ومشروع موازنة العام ٢٠١٣ بحسب التعليمات التي سوف تصدر عن وزارة المالية، ويعمل على استكمال تنفيذ مشروع موازنة العام ٢٠١١ عن طريق سلفة الخزينة التي حظي بها.

من أبرز توجهات ٢٠١٢ بالنسبة للمعهد هو العمل على تصميم وتطوير موقع الكتروني خاص به، يسعى إلى أن يعكس صورته ويخدم أهدافه التدريبية، إن على مستوى الشكل والتصاميم الحديثة، أو على مستوى التميز بالمضمون من حيث المواضيع، وسهولة الوصول إلى المعلومات ودعم التواصل مع الشركاء المحليين والإقليميين.

موقع الكتروني  
متميز

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

## على الصعيد الإداري

- ♦ يتجه القسم الإداري إلى تعزيز مستوى التواصل على المستويين الداخلي والخارجي. ويندرج في هذا الإطار مشروع تصميم وتنفيذ موقع الكتروني حديث ومتطور. أمّا على صعيد التواصل الداخلي، فينوي المعهد المثابرة على عقد الاجتماعات الدورية على مستوى الفرق وقادة الفرق. بالإضافة إلى استخدام أدوات لإدارة فعالة للوقت. وسوف يكون لمشاريع المكننة اهتمام خاص في العام ٢٠١٢ لاسيما:
  - ♦ نظام مكنن لإدارة المنشورات الصادرة عن المعهد؛
  - ♦ نظام لإدارة موجودات الخزن والأصول الثابتة؛
  - ♦ نظام لإدارة قاعدة البيانات الخاصة بالتدريب، المدربين والمتدربين؛
  - ♦ نظام لإدارة قاعدة البيانات الخاصة بالموّدين.

## على صعيد الموارد البشرية

- ♦ التوجّه العام في إدارة الموارد البشرية خلال سنة ٢٠١٢ هو اعتماد إدارة إستراتيجية وحديثة لهذه الموارد. بالإضافة إلى تطبيق ممارسات مهنية تتسم بالكفاية والفعالية. وتؤمن التحفيز والرضا الوظيفي. وتتلخّص الخطوط العريضة لهذه الإستراتيجية بما يلي:
  - ♦ توزيع المهام على أساس وصف وظيفي مرّن؛
  - ♦ وضع خطة تدريب داخلية لتطوير قدرات فريق العمل؛
  - ♦ اعتماد ممارسات لإدارة الفرق تتضمن مقابلات فردية على أساس سنوي؛
  - ♦ تحسين التواصل الداخلي.

## على صعيد التوريد

- ♦ تحسين الإجراءات المتعلقة بالشراء الحكومي وإدارة العقود؛
- ♦ تطوير ومكننة إدارة الموردين ودراسة السوق؛
- ♦ العمل على وضع وتنفيذ مخطّط التوريد للعام ٢٠١٢؛
- ♦ إعادة تأهيل الكافيتيريا والمطبخ في الطابق الأول من مبنى المعهد؛
- ♦ إتمام المرحلة الثانية من مشروع الأرشيف الإلكتروني لمحتويات المكتبة المالية؛
- ♦ تطوير نظام إدارة محتويات المكتبة المالية "Alexandrie"؛
- ♦ تعزيز أمن مبنى المعهد عن طريق شراء وصيانة كاميرات مراقبة؛
- ♦ تجهيز قاعات التدريب بأدوات تعليمية إلكترونية وشاشات عرض.

# شركاء المعهد



## الشركاء المحليون

- البرلمان اللبناني
- مجلس الخدمة المدنية
- مصرف لبنان
- ديوان المحاسبة
- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
- مجلس الإعمار والإعمار
- الجيش اللبناني
- وزارة التربية والتعليم العالي
- جامعة القديس يوسف - كلية العلوم الاقتصادية
- جامعة القديس يوسف - معهد العلوم السياسية
- الشبكة اللبنانية للتنمية
- جمعية المصارف في لبنان
- مركز الدراسات المصرفية
- نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان
- وزارة الداخلية والبلديات
- وزارة البيئة
- شركة تنمية المعرفة
- برنامج الامم المتحدة الانمائي
- المؤسسة الدولية للإدارة والتدريب
- البنك العربي
- أمديست - لبنان
- المعهد الفرنسي في لبنان
- الجمعية اللبنانية الاقتصادية
- وزارة الطاقة والمياه
- مؤسسات المياه
- جمعية حماية المنتجات
- وزارة الصحة العامة والمستشفيات الحكومية

## الشركاء الدوليون

- مديرية الشؤون الإدارية والعامه في وزارة المالية
- والخصخصة المغربية
- وزارة المال الفلسطينية
- وزارة المال الأردنية
- لجنة الأمم المتحدة الاجتماعية والاقتصادية لغربي أسيا - الإسكوا
- البنك الدولي
- معهد صندوق النقد الدولي
- مكتب التنمية والتعاون الايطالي
- الاتحاد الأوروبي
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
- المعهد الأوروبي للإدارة العامة
- معهد الدراسات الضريبية - أسبانيا
- المدرسة العليا للاقتصاد والمالية - إيطاليا
- المعهد المالي المغربي
- الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي والتنمية
- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية
- مؤسسة وستمنستر للديموقراطية
- اتحاد وستمنستر للبرلمانات والديمقراطية
- مكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة
- المعهد الكوري للتنمية
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة
- فريق التعاون في مجال مكافحة تعاطي والاتجار غير المشروع للمخدرات
- منظمة تيري لتحقيق النزاهة

## الشركاء الاقليميون

- مبادرة الشراكة للشرق الاوسط
- مركز المساندة التكنولوجية التابع لصندوق النقد الدولي
- معهد العلوم الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي
- الصندوق العربي للإعمار الاقتصادي والاجتماعي
- منظمة الجمارك العالمية
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت
- البنك الاسلامي للتنمية
- المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب
- المعهد الوطني للتدريب في الأردن
- مديرية مركز التدريب التابع لوزارة المالية الأردنية
- المعهد المالي الفلسطيني
- المعهد المالي اليمني

## الشركاء الفرنسيون

- وزارة الاقتصاد والمال والصناعة
- وزارة الموازنة والحسابات العامة وتحديث الدولة
- وزارة الشؤون الخارجية
- وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارتي المال والاقتصاد الفرنسيين - الأديتيف
- المدرسة الوطنية للإدارة
- المدرسة الوطنية للمالية العامة
- المدرسة الوطنية للجمارك
- معهد الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية
- ديوان المحاسبة ووحدات التعاون الاقتصادية والثقافية والتنمية والأمنية التابعة لسفارة فرنسا في لبنان
- وكالة التنمية الفرنسية (AFD)



٥١٢، كورنيش النهر  
ص.ب: ٥٨٧٠ - ١٦  
بيروت، لبنان  
تلفون: ٤٢٥١٤٧ - ١  
فاكس: ٤٢٦٨٦٠ - ١  
contact@if.org.lb  
www.institutdesfinances.gov.lb

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan  
and is copyrighted work.