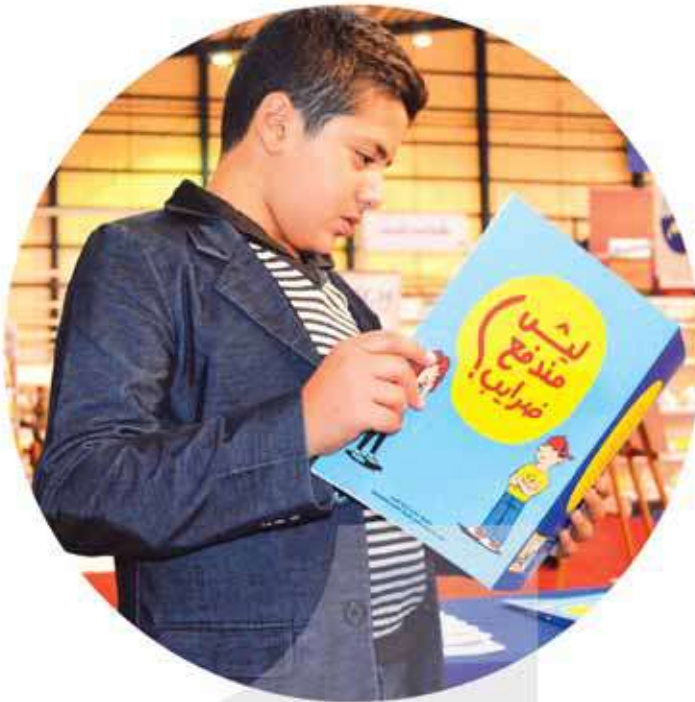




الجمهورية الفلسطينية  
وزارة المالية



# التقرير السنوي لعام ٢٠١٤



# التقرير السنوي لعام ٢٠١٤

© 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 نشاطات معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي لعام ٢٠١٤ في ميادين التدريب، التعاون والتشبيك، الإنتاج المعرفي والتواصل، والإدارة. أشرفت على تحضيره وصياغته بشكله النهائي السيدة لياء المبيض بساط. تولت كل من السيدة جنان دويهي، سوزان أبو شقرا ومايا بصيبص جمع أجزاءه وحريرها بمشاركة كافة أعضاء فريق عمل المعهد وتولت الأنسة سوزان قوصان إعداد الإحصاءات. تصميم وتنفيذ: السيدة دوللي الهاروني. طباعة: مطبعة رعدي.

جميع الحقوق محفوظة - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.  
طبعة أولى، شباط ٢٠١٥.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# المحتوى

٨	العام الثالث من "مخطط التطوير المؤسسي": آفاق ٢٠١٥
<b>التدريب</b>	
١٠	التدريب
١٢	مركز تميّز في التدريب على الإدارة المالية الحكومية
١٥	تعزيز قدرات إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية
١٩	إدارة التغيير
٢١	تعزيز الثقافة المالية والإقتصادية
٢٤	شهادة شركاء
<b>التعاون والتشبيك</b>	
٢٨	التعاون والتشبيك
٣٠	التعاون المحلي - المحلي
٣١	التعاون العربي - العربي
٣٤	التعاون العربي - المتوسطي
٣٦	التعاون الدولي
٣٩	
<b>الإنتاج المعرفي والتواصل</b>	
٤٢	الإنتاج المعرفي
٤٥	التواصل
٤٩	المكتبة المالية
<b>القسم المالي والإداري</b>	
٥٨	أبرز الأجازات
٦٠	أبرز نشاطات القسم المالي والإداري
٦١	قراءة في الأرقام المالية
٦٤	واردات المعهد
٦٥	حجم الإنفاق
٦٩	توجهات العمل ٢٠١٥
٧٠	© Institut Des Finances Basil Fuleihan
٧٢	This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## كلمة معالي وزير المالية التقرير السنوي لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ٢٠١٤

يسعدني أن أشارككم تقرير معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام ٢٠١٤، والذي يعكس سعي وزارة المالية الدؤوب إلى مواكبة المستجدات في مواضيع إدارة المالية العامة وبناء الدولة.

ما لا شكّ فيه أن العام ٢٠١٤ كان عاماً صعباً على لبنان وعلى المنطقة، وأن الإدارة العامة تعاني من فقدان ثقة المواطن اللبناني ومن تدنّي مستوى الخدمات ومن غياب التحفيز لدى الموظفين والموظفات ومن تراجع في معايير النزاهة. ويأتي هذا التقرير ليؤكد اصرارنا على تحسين الأداء وليعبّر عن قناعتنا بأن التحديث والتدريب والانتاج العلمي وتسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات وتعزيز الثقافة الإقتصادية والمالية لدى جيل المستقبل - هي أولويات. تماثل أهميتها الأولويات الإقتصادية والأمنية.

من يطّلع على تقرير معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، يجد أن التدريب في الوزارة بات اليوم جزءاً أساسياً من خططها السنوية، وأن تعزيز قدرات المسؤولين الماليين في القطاع العام قطع شوطاً مهماً، على الرغم من الصعوبات التي تعانيها المالية العامة وغياب الموازنة. ونحن بالطبع نطمح إلى أن نؤهل بالعلم والمعرفة والمهارة كلّ من يتولى إدارة مال عام، إن في وزارة أو مؤسسة عامة أو بلدية أو مدرسة حكومية أو مستشفى أو غيرها. لأن هذا المال هو مال المواطن وعلينا جميعاً واجب المحافظة عليه وإنفاقه بما يحقق القيمة الفضلى منه والرقابة على صرفه.

وبيّن أيضاً هذا التقرير أن بناء القدرات لم يعد يقتصر فقط على برامج التدريب بل تعدّاه إلى المفهوم الواسع لتعزيز المعرفة الإقتصادية والمالية وإثارة النقاش على هدى المعلومة الموضوعيّة التي توفرها الدراسات الوطنية وأوراق السياسات العامة وحلقات التفكير والتواصل مع صانعي القرار والكوادر العليا في الإدارة.

ولا بدّ لي، كمشرّف ووزير وصاية على هذا المعهد أن أحيي الجهود التي يبذلها بالتعاون مع مختلف الإدارات والمشاريع والوحدات التابعة لوزارة المالية ومع الشركاء على المستويين الوطني والدولي لتعزيز ثقافة الانفتاح والتواصل والتعلّم والتعامل بإيجابية ومهنية مع التحديات التي تواجهها مسيرة بناء الدولة.

كما لا بدّ لي أن أؤكد التزام وزارتنا بمنهجية الأداء واصرارنا على المتابعة والحاسبة.

نتمّنّى أن يلقى هذا التقرير اهتمامكم، ونبقى من أشدّ الحريصين على انتظام العمل التدريبي وعلى الحفاظ على الموقع الرائد لوزارة المالية ولمعهدنا، معهد باسل فليحان، وعلى تحسين موقع لبنان وخصيصه أمام المجتمع المهني الدولي.

وإلى جانب كل ذلك، سوف نستعدّ في وزارة المال، لبدء عام ٢٠١٥ بوضوح وإدارة سليمة، ونحن عاكفون على اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة لتحقيق المطلوب.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

علي حسن خليل

وزير المال

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

### عام ٢٠١٤: التآزر في مواجهة الأزمات



أضف عام ٢٠١٤ إلى قافلة سنوات الأزمة في المنطقة العربية، أزمات إجتماعية وأمنية أثقلت كاهل الدولة اللبنانية ووضعتها في مواجهة الإرهاب والفقر والنزوح السوري والصعوبات المالية والاقتصادية المتصاعدة.

من يقرأ عن كثب التحولات الحالية، يجد أن العمل في القطاع العام في أمس الحاجة إلى إعادة ترتيب الأولويات، وإلى إعادة بناء منظومة قيم الخدمة العامة وإلى التفكير بعمق وتبصر في مستقبل الإدارة. ويجعلنا نتساءل، هل نستمر في التدريب دون توفير إطار متكامل لإدارة الطاقات البشرية؟ هل ندگر بالنزاهة والحفاظ على المال العام في ظل تفشّي الفساد؟ هل نطلق سياسات عامة في غياب سياسات استراتيجية؟ هل ندعو للحفاظ على المال العام في ظل الانفاق المتفوّت؟

وانطلاقاً من قناعتنا أنه بالانفتاح على الآخر وبالتآزر والتنوّع نستطيع أن نحول نقاط الضعف إلى نقاط قوّة، اخترنا أن نجتهد خلال العام ٢٠١٤ للحفاظ على الاستقرار، وببساطة، للمثابرة على العمل الجيّد.

واستطعنا بالتالي أن ننسج مبادرات تعاون وثيقة مع مراكز التدريب المنضوية ضمن الشبكة الوطنية للتدريب، وأن نمثّن علاقاتنا مع الشركاء والمؤسسات الدولية، فشكّلنا، مع بعضنا البعض، مساحة تنبض بهواجس الإدارة وتبادل المعرفة والتعلّم.

كما حققنا تحسّناً ملحوظاً في أعداد المتدربين، الذي بلغ ٢٦٩٢ متدرباً، واخترنا أن نجعل من "تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد" العنوان الأكبر لمشروعنا بدعم ورعاية من وزير المالية.

أمّا على صعيد الإنتاج النشرّي والعلمي تميّز عام ٢٠١٤ بإصدار جديد من مجلة "السادسة" حول النفط تناول النقاط الغامضة في منظومة الادارة المالية لهذا القطاع والخيارات التي على اللبنانيين التبيّصر بها قبل أي قرار يتناول ثروتهم الوطنية، وكذلك بإصدار كتيّب "اللبنانيون والمال" الذي يحدّد، وفقاً لنتائج مسح وطني، نقاط القوّة والضعف في علاقة اللبنانيين بأموالهم الخاصة والعامة. كما تواجدنا بشكل ناشط على مواقع التواصل الاجتماعي ووفرنّا المعلومة للمواطن من خلال معارض الكتب والموقع الإلكتروني وزيارات الشباب.

نأمل أن ينال تقريرنا اهتمامكم وأن نكون أضفنا عاماً آخر من الانتاجية ومدماكاً متواضعاً في بناء علاقة الثقة بين المواطن ودولته.

رئيسة المعهد Institut Des Finances Basil Fuleihan

لياء المبيّض بساط

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

وفريق عمل معهد باسيل فيلخان المالي والاقتصادي

and is copyrighted work.



# العام الثالث من مخطط التطوير المؤسسي: آفاق ٢٠١٥

للسنة الثالثة على التوالي. استمر المعهد بتطبيق مكثّرات "مخطط التطوير المؤسسي: آفاق ٢٠١٥" والذي أعدّه بدعم من فريق "سيغما" الأوروبي وتضمّن مقترحات عدّة لتعزيز موقعه على الساحة الوطنية وتنمية قدرات موظفيه وتشجيع التواصل فيما بينهم وتحديث أدوات العمل.

وفي ما يلي أبرز الخطوات المنجزة خلال عام ٢٠١٤:

- تثبيت موقع المعهد على الساحة الوطنية كمركز تدريب متخصص في إدارة المال العام.
- وضع الأسس العلمية لقياس أثر التدريب.
- تعزيز التآزر بين معاهد التدريب في القطاع العام على صعيد لبنان من خلال الشبكة الوطنية للتدريب، وفي المنطقة العربية من خلال شبكة غيفت-ميناء.
- الحرص على تعزيز موقع لبنان من خلال المشاركة في مجموعة مختارة من المؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية.
- تطوير النظام الحاسوبي والمعلوماتي.
- إعداد وتنفيذ نشاطات تدريب "داخلي" لتعزيز قدرات فريق العمل وتطوير مهاراتهم.
- تفعيل موقع المعهد الإلكتروني والتواجد على مواقع التواصل الاجتماعي.
- التواصل مع وسائل الإعلام والعمل على هوية غرافيكية جديدة للمعهد.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

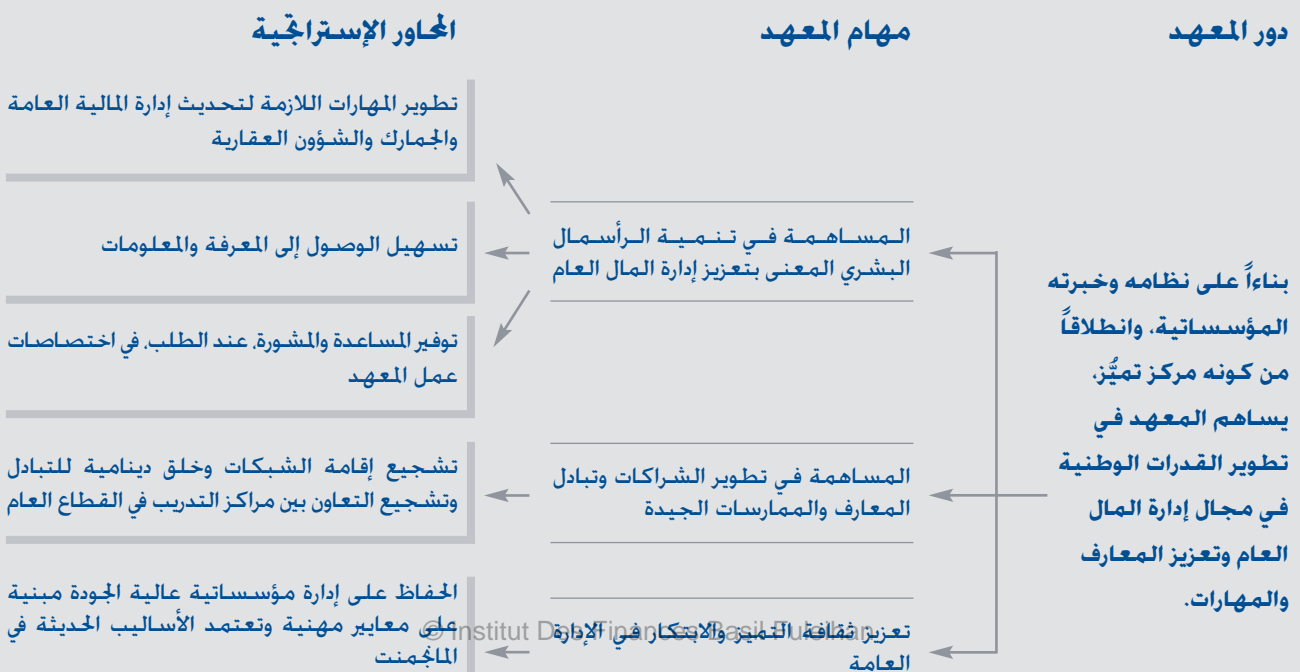
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

# اجتماع السواعد يبني الوطن واجتماع القلوب يخفف المحن

مثل اسكتلندي

أمّا العام ٢٠١٥، فسوف يركّز المعهد على تنفيذ ما نصّت عليه توصيات المرحلة الأخيرة من مخطط التطوير المؤسسي من خلال:

- تنظيم إدارة الموارد البشرية بأسلوب حديث وموجّه نحو الأداء (Competency Framework).
- إمكانية كافة اجراءات العمل وربطها بأنظمة الكترونية فعالة (Work Flow).
- إعداد سلسلة مؤشرات لقياس الأداء (Indicators).
- إصدار التقارير نصف السنوية والسنوية بحلّة جديدة تركز على مهمات المعهد وتظهر مؤشرات الإنجاز.



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

and is copyrighted work.



أسس علمية  
لقياس أثر التدريب

٨

برامج  
من خارج الرزنامة

٩٥

دورة تدريبية

٢٦٩٢

متدرب

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



# التدريب

## التدريب

مركز تميّز في التدريب على الإدارة المالية الحكومية

تعزيز قدرات إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية

## إدارة التغيير

تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# التدريب

قدّم المعهد خلال عام ٢٠١٤ مجموعة برامج تدريبية في مواضيع المالية العامة ومكافحة الجرائم المالية وإدارة التغيير. والتزم بخطة عمله وبرنامج التدريب وسعى إلى تنفيذ مختلف الأنشطة بالتعاون الوثيق مع المستفيدين من خدماته ومع الشركاء المحليين والدوليين. وبالرغم من الأوضاع المالية والأمنية المتقلّبة في لبنان والمنطقة. حاول المعهد أن يعتمد. قدر المستطاع. على روح الابتكار والتجّدّد للحفاظ على موقعه كمركز تميّز في بناء القدرات.



## أبرز المحطات

- إعداد ٦٣ مدرباً جديداً في ٣ برامج لإعداد المدربين منها العامة والمتخصصة.
- تعزيز قدرات المدربين والخبراء لديه من خلال مشاركتهم في ٣٨ برنامجاً تدريبياً وبعثة خارج لبنان.
- تدريب ٤٤٦ موظفاً من الإدارة الضريبية على المستجدات في الضريبة على القيمة المضافة.
- مواكبة المبادرات الجديدة لتحسين العمل في مديرية الشؤون العقارية والمساحة (١٤٢ موظفاً).
- تنفيذ ١٢٥ ساعة تدريب في الإدارة المالية لضباط في الجيش اللبناني.
- تنفيذ برنامج متكامل في الإدارة المالية للبلديات مع تقييم أثر التدريب (٥٧ متدرباً).
- تنفيذ أول برنامج تدريب سنوي متكامل لـ ٥٧٩ مشاركاً من إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية.
- المساهمة في نشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد في القضاء وفي القطاع العام من خلال برامج متخصصة للقضاة المتدرجين (٥٣ قاضياً).
- تعزيز الثقافة الاقتصادية في المدارس من خلال ٥ لقاءات مع ١٥٤ أستاذاً وأستاذة.
- تطوير منهجية جديدة لبرامج الكوادر العليا في الإدارة العامة.
- تنفيذ أولى برامج التدريب في دورة الشراء العام مخصصة للقطاع الخاص.
- تعاون لأول مرة مع ٨ مراكز ومعاهد وجهات تدريبية جديدة في لبنان.
- تعميق النقاش حول مفهوم قياس أثر التدريب داخل الفريق ومع المدربين.
- تعزيز شراكات المعهد في لبنان والخارج. إما عبر التعاون الثنائي وإما عبر الشبكات المحلية والإقليمية والدولية.

لا يمكن للمرء أن يحصل على المعرفة إلا بعد أن يتعلم كيف يفكر

كونفوشيوس

## رزمة التدريب

تضمّنت رزمة التدريب ما يناهز ٥١ برنامجاً تدريبياً. أضيف إليها ٢٠ برنامجاً خاصاً بإدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية (الريجي). واستطاع فريق العمل أن ينجز ٧٠٪ من الرزمة العامة و ٥٥٪ من رزمة الريجي. كما طوّر المعهد ٨ مشاريع تدريبية من خارج الخطة.

## قراءة في أرقام ٢٠١٤

مشاركاً عام ٢٠١٣. فيما حافظت الإدارات العامة والمؤسسات العامة على نسبة مشاركة ثابتة نسبياً إذ بلغ العدد ١٠٦٣ مقارنةً بـ ١٠٥٨ مشاركاً عام ٢٠١٣. أما المشاركة من خارج لبنان. وعلى الرغم من الأوضاع المتقلبة في المنطقة. فقد شهدت تحسناً ملحوظاً بمشاركة ١٣٠ متدرباً مقابل ٦٣ عام ٢٠١٣.

بلغ إجمالي أعداد المشاركين في الأنشطة التدريبية لهذا العام ٢٦٩٢ متدرباً بارتفاع ملحوظ مقارنة بـ ١٨٤٢ متدرباً لعام ٢٠١٣. ويعود هذا التحسّن في أعداد المتدربين إلى عوامل عدّة. نذكر منها الإقبال على التدريب من وزارة المالية لاسيما من إدارة الريجي والعقارية والمالية العامة حيث بلغ إجمالي المشاركين ١٤٩٩ متدرباً مقارنةً بـ ٧٢١

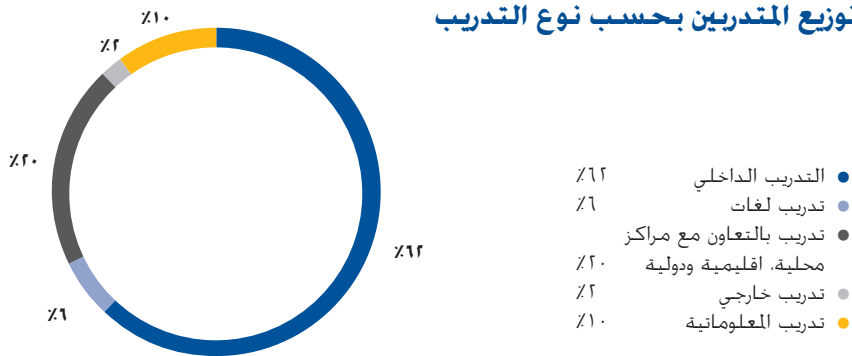
## إجمالي المتدربين

المجموع	تدريب خارجي	تدريب بالتعاون مع مراكز أخرى	تدريب لغات	تدريب داخلي	تدريب معلوماتية	
٦٤٣	١	٣٣	٢٢	٥١٤	٧٣	مديرية المالية العامة
١٢	٠	٠	٢	٨	٢	إدارة الجمارك
١٦٢	٠	٢	٠	١٦٠	٠	مديرية الشؤون العقارية والمساحة
٣	٠	٠	٢	٠	١	مديرية اليانصيب
٥٨٠	١	٢٤	٦٣	٣١٥	١٧٧	إدارة حصر التبغ والتبناك
٢	١	٠	١	٠	٠	مشروع UNDP
٩٧	٤٠	٠	٠	٤٧	١٠	مدربون في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
١٤٩٩	٤٣	٥٩	٩٠	١٠٤٤	٢٦٣	المجموع
١٠٦٣	١٩	٣٤٤	٧٤	٦٤٤	٤	إدارات عامة
١٣٠	٠	١٣٠	٠	٠	٠	متدربون عرب وأجانب
٢٦٩٢	٦٣	٤٥٢	١٦٤	١٠٤٤	٢٦٣	المجموع العام



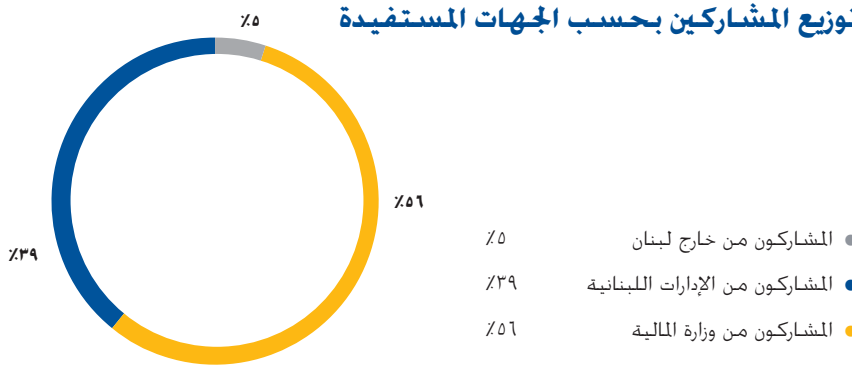
## حاز التدريب الداخلي على أعلى نسبة من البرامج التدريبية

### توزيع المتدربين بحسب نوع التدريب



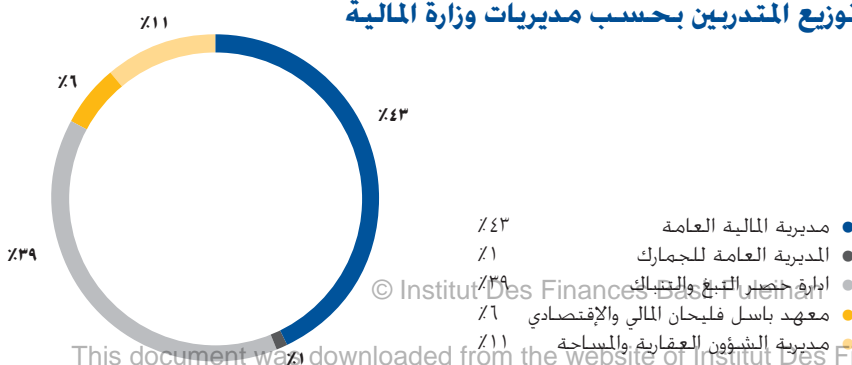
## وزارة المالية في طليعة المستفيدين من خدمات المعهد

### توزيع المشاركين بحسب الجهات المستفيدة



## وزارة المالية في طليعة المستفيدين من خدمات المعهد

### توزيع المتدربين بحسب مديريات وزارة المالية



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

and is copyrighted work.

# مركز تميز في التدريب على الإدارة المالية الحكومية

في ظل غياب قانون للموازنة العامة منذ العام ٢٠٠٦ وارتفاع نسبة الدين العام من الناتج المحلي حيث وصلت إلى ١٤١٪ عام ٢٠١٣، كذلك غياب الرؤيا الواضحة فيما خص الإنفاق العام، حاول المعهد توفير مساحة للتعلّم والتبادل في مختلف جوانب الإدارة المالية الحكومية. ولم تقتصر الأنشطة على البرامج التدريبية فقط، بل أضافت أوراقاً للسياسات العامة ومجموعات تفكير هادفة، وتمّ توسيع قائمة المستهدفين لتتطال فئات جديدة من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني والبلديات.

## أبرز الإنجازات

- المتقدمة في كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان.
- تعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية لجهة تنفيذ دورتين تدريبيتين حول "كيفية اعداد موازنات جندرية" شارك فيها ٣٠ موظفاً وموظفة من الوزارة، ضمن مشروع "تعزيز مشاركة المرأة في الحكم المحلي والتنمية" الممول من السفارة الإيطالية في بيروت.
- في موضوع مكافحة تبييض الأموال، تمّ التعاون مع مصرف لبنان، مديرية التدريب وهيئة التحقيق الخاصة في ورشة عمل حول "التوجهات الحديثة لجرائم تبييض الاموال وتمويل الارهاب وسبل مكافحتها"، شارك فيها ٢٢ متدرباً من هيئات انفاذ القانون والسلطات القضائية ووزارة المالية.
- تعاون مع شركة تنمية المعرفة وبرنامج "بلدي بلاس" الممول من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لتنفيذ مشروع متكامل لتنمية قدرات السلطات المحلية في إدارة المال العام توجه إلى ١٣ بلدية والحدادين للبلديات ومشاركة ٥٧ متدرباً. تضمن المشروع تحديداً تفصيلياً للحاجات المؤسسية والفردية وتدريباً وإشرافاً ميدانياً وفقاً لمؤشرات محددة.
- مشروع "وسع آفاقك" الممول من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)، والذي تضمن تنفيذ دورتين تدريبيتين على "الإدارة المالية" و"إدارة المشتريات" لمجموعة من ٣٤ مشاركاً من منظمات غير حكومية ومن بعض مؤسسات القطاع الخاص.
- وأخيراً وكما في السنوات السابقة، أثمر التعاون مع جمعية المصارف في لبنان عن ورشتي عمل، الأولى حول "التوريد وإدارة المشتريات" توجهت الى ٢٩ متدرباً والثانية حول الرواتب والاجور بمشاركة ٢٢ متدرباً من المصارف اللبنانية.

بلغ إجمالي عدد المشاركين في برامج الإدارة المالية الحكومية ٩٧٩ متدرباً في مقابل ٤٩٥ مشاركاً عام ٢٠١٣. وسُجّلت هذه المشاركة في ٣٧ دورة تدريبية وورشة عمل مقارنة بـ ٢٣ دورة عام ٢٠١٣. توزعت مواضيع التدريب كالآتي:

- في إعداد الموازنة العامة، شارك ممثلون عن ٢٠ إدارة في البرنامج التدريبي الذي نظّمه المعهد بالتعاون مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات، وتعرّف ٣٠ محاسباً من وزارة المالية على "نظام أوامر القبض الممكنن" من خلال البرنامج الذي عُقد بالتعاون مع مديرية الخزينة.
- أمّا في الشق الضريبي، فواكب المعهد مديرية الضريبة على القيمة المضافة في تعميم القرار رقم ١/١٤٠ المتعلق بإضافة حسابات تتعلق بالضريبة على القيمة المضافة ونظّم ١٢ دورة تدريبية في بيروت والمناطق شارك فيها ٤٤٦ من المراقبين الرئيسيين والمراقبين.
- في الحاسبة العمومية، إطلع ٢٩ مشاركاً من لبنان واليمن والجزائر على أدوات الحاسبة العمومية وتقنياتها.
- كما شهد برنامج الرقابة والتدقيق إقبالاً كبيراً وشارك فيه ٣٤ موظفاً في دورتين تدريبيتين.
- للسنة الخامسة على التوالي، نظم المعهد برنامج "تقنيات التحقيق في علم النفس الاجرامي" بمشاركة ٦٤ ضابطاً من الجيش اللبناني ومن قوى الأمن الداخلي ومن الامن العام وتمحور حول اللغة الجسدية وعلم نفس الكذب وتقنيات الاستجواب والمقابلات التمهيدية.
- أمّا أبرز نشاطات التعاون المحلية في مواضيع التدريب فجاءت على الشكل التالي:
- تعاون مع مديرية التعليم في الجيش اللبناني، لإعداد وتنفيذ برنامج تدريبي متخصص في الإدارة المالية العامة لمجموعة من ٢٣ ضابطاً إدارياً في دورة الإدارة

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





## البرامج التدريبية في الإدارة المالية الحكومية

إسم النشاط	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	من خارج لبنان	العدد الإجمالي
"إعداد الموازنة العامة: أدواتها وتقنياتها"	٦	٢٤		٣٠
دورة تدريبية حول "نظام أوامر القبض الممكن"	٣٠			٣٠
حسابات الضريبة على القيمة المضافة	٤٤٦			٤٤٦
"الحاسبة العمومية: أدواتها وتقنياتها"	٥	١٦	٤	٢٥
الرقابة والتدقيق	٧	٣٦		٤٣
تقنيات التحقيق في علم النفس الاجرامي		٦٤		٦٤
التوجهات الحديثة لجرائم تبييض الاموال وتمويل الارهاب وسبل مكافحتها	٣	١٨		٢١
تعزير الإدارة المالية للبلديات		٥٧		٥٧
الإدارة المالية لضباط الجيش اللبناني		٢٣		٢٣
الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني		٢٠		٢٠
"التوريد وإدارة المشتريات" بالتعاون مع جمعية المصارف		٢٩		٢٩
ورشة عمل حول الرواتب والأجور		٣٠		٣٠
سياسات وإجراءات الشراء		١٤		١٤
إعداد الموازنات الجندرية		٣٠		٣٠
الشهادة التخصصية في الشراء الحكومي	٥	٣٣		٣٨
"الشراء الحكومي وتأثيره على إدارة المال العام"	١٠	٦٩		٧٩
<b>المجموع</b>	<b>٥١٢</b>	<b>٤٦٣</b>	<b>٤</b>	<b>٩٧٩</b>

## الحركة تكون عمياء لا بركة فيها إن لم ترافقها المعرفة

جبران خليل جبران

### اهتمام خاص ببناء القدرات في الشراء الحكومي

يولي المعهد منذ سنوات موضوع الشراء الحكومي اهتماماً خاصاً وذلك قناعة منه بأنّ الشراء العام هو منجم موارد وحلقة أساسية من تحسين إدارة أموال المكلفين وتحقيق القيمة الفضلى من إنفاقها. وكان أبرز إنجازات العام إصدار الدراسة الوطنية حول ممارسات الشراء العام في تقريرين باللغتين العربية والإنكليزية. تضمّنت مقترح خطة استراتيجية لتطوير القدرات. إضافة الى رزمة من البرامج التدريبية ومن الشهادات التخصصية ودفاتر الشروط النموذجية.

أما أبرز محطات الشراء الحكومي لعام ٢٠١٤. وجاءت كما يلي:

- المشاركة الفاعلة في **إجتماعات اللجنة الإستشارية** ومختلف المبادرات الخاصة بمشروع تحديث الصفقات العامة الذي يتولّى إدارته مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بتمويل من الاتحاد الأوروبي.
- تنظيم ٣ حلقات تفكير مصقّرة Think tank حول المحاور المالية والاقتصادية ومكافحة الفساد في الشراء.
- وفي موضوع **الشراء المستدام**. أعدّ المعهد اقتراحاً لتدريب القطاعين العام والخاص في لبنان. على أمل أن يتمّ تأمين التمويل اللازم له من برنامج الأمم المتحدة للبيئة خلال عام ٢٠١٥.

أخيراً دُعِيَ المعهد لعرض تجربته الخاصة بتعزيز القدرات في الشراء الحكومي في ٧ مؤتمرات وبعثات خارج لبنان ونظّم بعثة دراسية إلى الهيئة المركزية لإدارة الصفقات العامة CONSIP في إيطاليا.

#### في التدريب

- نال ٣٨ متدرباً من لبنان **شهادة تخصصية في الشراء الحكومي** صدرت عن معهد التوريد والشراء في بريطانيا CIPS بالتعاون مع المعهد.
- الإنضمام إلى **شبكة خبراء الشراء الحكومي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا** التي أطلقها البنك الدولي في محاولة للتقريب بين القطاعين العام والخاص. والمشاركة في **"تدريب المدرب لتعزيز فرص مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**. وقد تمّ اختيار لبنان. إلى جانب فلسطين. للمشاركة في برنامج تقييم أثر التدريب الخاص بهذا المنهاج الذي سبق وطوّره البنك الدولي. هذا وقد بدأ التحضير لتطوير منهج تدريبي متخصص موجّه للقطاع الخاص اللبناني على أن يتم تنفيذه خلال العام ٢٠١٥ بشراكة ثلاثية ما بين المعهد والبنك الدولي والمدرسة العليا للإدارة ESA.
- تنظيم ورش عمل **للمجتمع المدني وللمصارف التجارية** حول الشراء والتوريد.
- تسهيل مشاركة ٦ موظفين من القطاع العام في لبنان في برنامج الماستر الدولي في إدارة الشراء الحكومي الذي تنفذه جامعة روم تور فيرغاتا. كما ومواكبة المتدربين قبل البرنامج وبعده.

#### في المساهمة باصلاح منظومة الشراء العام

- إطلاق التقرير الصادر بعنوان **"الشراء العام في لبنان: الواقع والممارسات واستراتيجية وطنية لتعزيز القدرات"**. كذلك ورقة سياسات عامة **policy brief** بعنوان **"الشراء العام في لبنان سلاحاً استراتيجياً للتنمية المستدامة"**.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## التدريب خارج لبنان

لا يكتمل التدريب المحلي في الإدارة المالية الحكومية إلا من خلال الانفتاح على المستجدات في العالم والدراسات المقارنة للنماذج الناجحة. وفي هذا الصدد، جرى تسهيل مشاركة ٣٣ مسؤولاً ومدرباً من القطاع العام اللبناني إلى مؤتمرات وزيارات ميدانية خارج لبنان، لاسيما في البلدان العربية والاوربية. وقد أعطيت الأولوية في إختيار المتدربين إلى قدرتهم على إعادة إنتاج المادة التدريبية لتوسيع الاستفادة من التجربة.

### زيارات وبرامج وبعثات ومؤتمرات في الإدارة المالية الحكومية خارج لبنان

عدد المشاركين	الجهة المنظمة	عنوان النشاط
٢	OECD	OECD-MENA Senior Budget Officials network meeting
١	CEF-IMF Kuwait	Central Banking and Financial Sector Legal Framework
٢	CEF-IMF Kuwait	Pensions in the Middle East and North Africa Improving Retirement Income Protection Programs
١	CEF-IMF Kuwait	Public Investment Management (PIM)
٢	CEF-IMF Kuwait	Public Procurement Workshop Series: Good Practices in Modernizing Public Procurement Part 2
١	CEF-IMF Kuwait	Reforming Fuel subsidies
١	CEF-IMF Kuwait	Role of Labor Policies in improving Job opportunities in MENA
١	CEF-IMF Kuwait	External public debt management strategies in a world of sovereign assets (SALM)
١	CEF-IMF Kuwait	AML- CFT methodology for the new standard training program
١	CEF-IMF Kuwait	"Risk Based Approach for Financial Sector Supervisors
٣	CONSIP	Study visit on Public Procurement to Tor Vergata University and CONSIP
٦	University of Rome Tor vergata	Masters Program on Public Procurement at University of Rome Tor vergata
١	University of Rome Tor vergata	Closing of the international masters program at tor vergata
٣	World Bank	Enhancing Business Opportunities for MENA SMEs through Public Procurement
٢	World Bank	THE EXCHANGE CONFERENCE - 2014
٤	World Bank	Maarefah annual meeting
١	DGAFP	Visite d'etude a la DGAFP
٣٣		المجموع

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# تعزيز قدرات إدارة حصر التبغ والتبّاك اللبنانية

كان العام ٢٠١٤ موعداً للانتقال بعلاقة التعاون مع إدارة حصر التبغ والتبّاك اللبنانية الى آفاق جديدة. حيث تمّ وضع خطة متوسطة الأجل لتعزيز القدرات وإطلاق وتنفيذ أول رزمة تدريب خاصة بهذه الإدارة الطامحة الى التجدد والتحديث دوماً. لاسيما من خلال تأهيل وتنمية قدرات موظفيها وكذلك من خلال استخدام التدريب كأداة محفزة للإنتاجية ولنقل المعرفة ونشر الثقافة المؤسسية. وقد جاءت هذه الرزمة في سياق تطبيق اتفاقية التعاون التي تم توقيعها بين الريجي والمعهد عام ٢٠١٣.

## رزمة تدريب الريجي

وحضرة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام. واختمت أواخر العام بلقاء تقييمي بمشاركة ٣٢ مسؤولاً. من جهة أخرى، وكما جرت عليه العادة، شارك عدد من موظفي الريجي في البرامج التي عُقدت ضمن رزمة المعهد في مواضيع إدارة المال العام وتدريب المدربين والشهادات التخصصية.

تضمنت الرزمة ٢٠ موضوعاً تدريبياً في ٧ محاور أساسية. تمّ تنفيذ ١١ برنامجاً تدريبياً، أي ما يعادل ٥٥ دورة تدريبية بمشاركة ٥٨٠ متدرباً من مختلف المديرات والمصالح، ومن بيروت والمناطق. أطلقت الرزمة خلال ورشة عمل حضرها كبار المسؤولين وأعضاء لجنة الإدارة

## أبرز الإنجازات

- ايلاء المعلوماتية إهتماماً خاصاً من خلال تحديد مستوى ١٠٧ موظفاً وتنفيذ ٢٦ دورة تدريبية في المعلوماتية المكتبية بمشاركة ١٧٧ متدرباً.
- تشجيع الموظفين على تحسين مستوى لغتهم الانكليزية مع تحديد مستوى لـ ١٧٢ موظفاً وتنظيم ٨ برامج لـ ٦٨ متدرباً.
- تنظيم عدد من البرامج في المركز الرئيسي للريجي في الحدث وفي المناطق وتحديداً في طرابلس والغازية.
- الاستفادة من قاعات التدريب المستحدثة في الريجي والتعاون مع الإدارة لاستقبال ورش عمل مشتركة.

- وضع أسس التعاون بين المعهد والريجي والتعريف عن كئيب على نمط العمل التدريبي.
- تخصيص الكوادر العليا ببرامجين حول "التخطيط الاستراتيجي" و"تقييم الاداء".
- تنفيذ ٥ برامج في المهارات الادارية بمشاركة ١٥٨ من الكوادر العليا والوسطى.
- التعاون الوثيق مع مديرية الموارد البشرية لنشر ثقافة التدريب من خلال برامج تدريب المدرب وهندسة البرامج بمشاركة ٦٨ متدرباً.

## في تقييم العام الأول من الخطة

- تطوير آليات التنسيق بين المعهد ومديرية الموارد البشرية.
- تخصيص الكوادر العليا بمبادرات خاصة وتوقيت مناسب.
- الحرص على أن تشمل الدورات كافة الفئات الوظيفية وكافة المديرات.
- التأسيس لنواة من المدربين في الريجي.
- مراجعة آلية التقييم واعداد النماذج لمتابعة وقياس أثر التدريب.

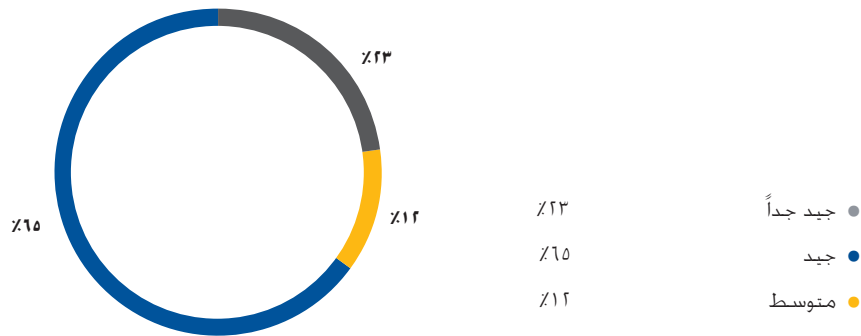
- أجرى فريق العمل المشترك تقيماً دورياً لخطة التدريب وللبرامج التدريبية وتمّ استخلاص التوصيات لعام ٢٠١٥. ونذكر منها:
- ربط التدريب بإدارة الطاقات البشرية والمسار المهني وإعداد اطار للمهارات بحسب الفئات والمهام الوظيفية وحاجات المديرات لاستخدامه كمرجع أساسي في تحديد الحاجات التدريبية.

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

and is copyrighted work.



## إلى أي مدى لبّت الرزنامة حاجات المديرية؟



## جدول البرامج التدريبية الخاصة بإدارة حصر التبغ والتنباك

عدد المشاركين	عدد الدورات	البرامج
٣٠	٢	التخطيط الاستراتيجي
٣٣	١	ورشة عمل حول استراتيجية التدريب وبناء المؤسسات
١٧	١	تقويم اداء الموظفين: المكونات الاستراتيجية
٢٨	٢	تقويم اداء الموظف: الأساليب والطرق
١٣	١	المهارات الإدارية
٦٢	٣	إدارة الوقت وضغط العمل
٣٥	٢	بناء فرق العمل
٢٠	١	مهارة كتابة النصوص الإدارية
١٨	١	هندسة برامج التدريب وتقويمها
٣٢	١	ورشة عمل حول خطة التدريب للعام ٢٠١٥ لإدارة حصر التبغ والتنباك
١٤	١	مدخل الى الإتفاقيات التجارية
٢٢	١	مكافحة التقليد والتزوير المنتجات التبغية
١٧٧	٢٦	الأنظمة المعلوماتية المكتبية
٦٣	١٢	برامج اللغة الإنكليزية
٥٦٤	٥٥	مجموع البرامج التدريبية المدرجة في الرزنامة المخصصة للبرجي
١٥	١٥	البرامج التدريبية التي عقدت في المعهد
١	١	البرامج التدريبية خارج لبنان

# إدارة التغيير

شكّلت برامج المهارات الادارية والقيادية محوراً مهماً من نشاطات عام ٢٠١٤. خصوصاً في ظلّ التحديات الادارية والمالية التي تعيشها معظم الادارات العامة في لبنان. هدفت البرامج في مجملها إلى توفير مساحة للتعارف والتبادل والنقاش في مواضيع القيادة وإدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية وترشيد الإنفاق وذلك بمقاربة تشاركية شجّعت كبار المسؤولين على التعلّم من بعضهم البعض وعلى استنباط الحلول المشتركة. وكان لمواضيع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة مساحة كبيرة ونشاطات مختلفة.

## مبادرات جديدة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

شارك في موضوع الشؤون العقارية ٣٧ من أمناء السجل المعاونين الجدد ورؤساء المكاتب. تخلّل الحلقات كلمة أساسية لمعالي الوزير ومدخلات لقضاء وخبراء ولديري عام الشؤون العقارية.

■ **المبادرة الثانية:** لقاءات متخصصة للقضاة المتدرجين حول "مكافحة الفساد في لبنان" بالتعاون مع معهد الدروس القضائية وبمشاركة ٥٣ قاضي متدرّج. تناول اللقاء الأول واقع الفساد في القضاء وسبل مكافحته، أما اللقاء الثاني فتطرّق إلى مكافحة الجرائم المالية، وتخلّل هذه الحلقات مدخلات لكبار المشرّعين والقضاة والخبراء في القطاع العام وفي المؤسسات الدولية.

لم يكن عام ٢٠١٤ سهلاً على لبنان. فقد بيّنت نتائج مؤشر مدركات الفساد (Corruption Perception Index) أنه أصبح في المرتبة العالمية ١٣٦ من ١٧٥ وهو ما دل على التراجع في مستوى النزاهة. من هنا، أُطلقت مبادرتان، الأولى توجّهت إلى العاملين في دوائر المساحة والشؤون العقارية، والثانية إلى القضاء.

■ **المبادرة الأولى:** تنظيم ورشتي عمل حول "التحديات التي تواجهها الشؤون العقارية والمساحة وسبل المعالجة" بتوجيه ورعاية من معالي وزير المالية الأستاذ علي حسن خليل. شارك في موضوع المساحة، ١٠٢ موظفاً من أمناء السجل والمعاونين والمتساحين. كما

## سلسلة اللقاءات العلمية المخصّصة للكوادر العليا

تميّزت لقاءات العام ٢٠١٤ عن غيرها إذ:

- تضمّنت أيضاً إضافية لعرض تجارب المشاركين اللبنانيين.
- استضافت كل حلقة، خبير لبناني رفيع المستوى للإضاءة على موضوع الورشة.
- استضافت إدارة الريجي الورشة الرابعة في مقرّها.
- تضمّنت اللقاءات زيارة ميدانية إلى إحدى المؤسسات المميّزة في لبنان: المجلس الوطني للبحوث العلمية.
- عُقدت ورش العمل باللغتين العربية والفرنسية.
- اختتمت اللقاءات بحضور معالي وزيرة اللامركزية والخدمة العامة في فرنسا السيدة ماريليز لوبرانشو التي ألقى خلالها مداخلة حول أبرز المستجدات في فرنسا واجتمعت بكبار المسؤولين.

حت عنوان "القيادة في زمن الازمات المالية والاقتصادية"، اجتمع ٢٤ مسؤولاً من ٢٠ إدارة ومؤسسة عامة ضمن "اللقاءات العلمية المخصّصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية" وذلك بهدف الاطلاع على أبرز التوجهات الحديثة والتعمّق في أربعة من مواضيع الساعة وهي: إدارة الموازنة والنفقات العامة والواقع الاقتصادي للفساد وأزمة الطاقة العالمية وقيادة التغيير. تُظمت هذه اللقاءات للسنة الخامسة على التوالي بالتعاون مع المعهد الوطني للإدارة في فرنسا (ENA) وبدعم من المعهد الفرنسي ومصرف فرنسبنك. حملت دفعة عام ٢٠١٤ اسم "جان موني" وأطلقت برفقته بحضور وزير التغيير الفرنسي في لبنان وحشد رسمي رفيع المستوى.

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

and is copyrighted work.



## المهارات الإدارية للكوادر العليا والمتوسطة

في موازاة اللقاءات العلمية للكوادر العليا. عُقدت ١٩ دورة تدريبية وورشة عمل في مواضيع إدارية شارك فيها ٤٤٠ متدرباً. تناولت الورش مواضيع التخطيط الاستراتيجي والمأجمنت وتقييم الأداء ومهارات كتابة النصوص الإدارية. وكان لافتاً إقبال إدارة الريجي على هذه البرامج.

### برامج المهارات الإدارية والقيادية

إسم النشاط	عدد الدورات	المتدربون من وزارة المالية	المتدربون من الإدارات اللبنانية	المتدربون من خارج لبنان	العدد الإجمالي للمتدربين
التخطيط الاستراتيجي	٢	٣٠			٣٠
استراتيجية التدريب وبناء المؤسسات	١	٣٧			٣٧
تقوم اداء الموظفين: المكونات الاستراتيجية	١	١٧			١٧
تقوم اداء الموظف: الأساليب والطرق	٢	٢٨			٢٨
المهارات الادارية	١	١٣			١٣
ادارة الوقت وضغط العمل	٣	٦٢			٦٢
بناء فرق العمل	٢	٣٥			٣٥
مهارة كتابة النصوص الادارية	١	٢٠			٢٠
التحفيز والتقدير الذاتي لفريق عمل المعهد	٢	٢٥			٢٥
الشهادة التخصصية حول "خدمات التوظيف. التدريب والمسار الوظيفي"	٢	٤	٣٩		٤٣
البرنامج التدريبي حول أدوات الابداع والجودة	١			١٣٠	١٣٠
<b>المجموع</b>	<b>١٩</b>	<b>٢٧١</b>	<b>٣٩</b>	<b>١٣٠</b>	<b>٤٤٠</b>

## برامج اللغات والمعلوماتية

في موضوع تطوير المهارات اللغوية. كان العام زاخراً بالنشاط. فَعُقدت ١٥ دورة استفاد منها ١٦٠ متدرباً من كافة الإدارات والمؤسسات العامة. واللافت أنّ التعاون القائم مع المعهد الفرنسي في بيروت تمّ تطويره وتوسيع الاستفادة منه عبر إنضمام المعهد الى مشروع "تطوير وتعزيز الفرنكوفونية في لبنان" الذي ترعاه وزارة الثقافة اللبنانية. أمّا بالنسبة للغة الإنكليزية، فاستمرّ التعاون مع AMIDEAST بنجاح.

تعاون المعهد مع مؤسسة الموصفات والمقاييس اللبنانية ومع البنك الدولي لتدريب ١٣٠ من الكوادر العليا والمتوسطة في القطاع العام في مصر حول أدوات الابداع والجودة.

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

**أدوات الابداع  
والجودة**

ليس المهم أن نعلّم الآخر بل الأهم أن نحثه على أن يتعلّم بنفسه ومن تجاربه

## برامج اللغات

إسم النشاط	عدد الدورات	المتدربون من وزارة المالية	المتدربون من الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي للمتدربين
برامج اللغة الانكليزية بالتعاون مع AMIDEAST				
Workplace:English & Conversation-Intermediate (A)	٢	٢٠		٢٠
Workplace:English & Conversation-Intermediate (B)	١	١٢		١٢
Introductory	٣	٣٦		٣٦
Below - Introductory	١	١٤		١٤
Focus on Grammar-Beginner (A)	١	٧		٧
برامج اللغة الفرنسية مع Institut Français - FSP				
Préparation au DELF B1	١	٣	٥	٨
Préparation au DELF B2	١		١٣	١٣
Préparation au DELF A2	١	١	٤	٥
Le Français des Finances	١	٢	٩	١١
Rédiger et comprendre des rapports financiers	١	١	٧	٨
Rédiger une lettre et un mail en français	١		١٣	١٣
Présenter un diaporama en français	١		١٣	١٣
<b>المجموع</b>	<b>١٥</b>	<b>٩٦</b>	<b>٦٤</b>	<b>١٦٠</b>

أيضاً تخديده مستوى المهارات المعلوماتية لعدد من العاملين في إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية.

بلغ عدد دورات المعلوماتية المكتبية، حوالي ٢٣ دورة شارك فيها ٢٤٥ متدرباً وتناولت مواضيع كتابة النصوص والجداول والعروض التقديمية في مختلف المستويات. وتمّ

## برامج المعلوماتية المكتبية

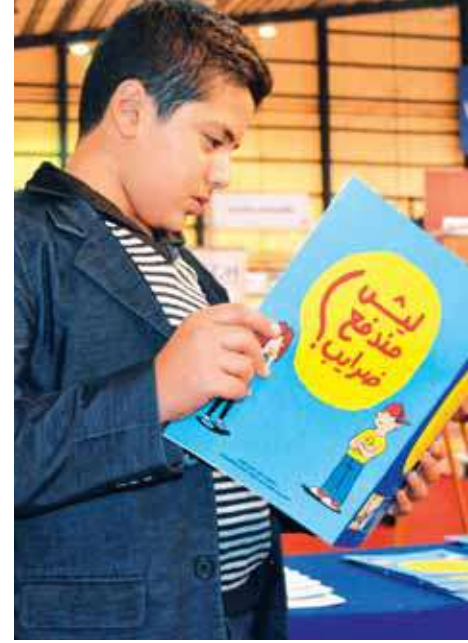
إسم النشاط	عدد الدورات	المتدربون من وزارة المالية	المتدربون من الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي للمتدربين
كتابة النصوص مستوى مبتدئ	٩	١٠٤		١٠٤
كيفية طباعة النصوص - مستوى متوسط	٧	٥١		٥١
كيفية طباعة النصوص - مستوى متقدم	٢	٢٢		٢٢
العروض التقديمية	١	٤	٤	٨
برنامج الجدولات - مستوى متوسط	٣	٣٨		٣٨
امتحان تخديده المستوى في المهارات المعلوماتية	١	٢٢		٢٢
<b>المجموع</b>	<b>٢٣</b>	<b>٢٤٥</b>	<b>٤</b>	<b>٢٤٥</b>

and is copyrighted work.



# تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية

تعتبر الثقافة الاقتصادية والمالية اليوم حاجة أساسية للأفراد وللمجتمعات. لتعزيز قدراتهم على فهم السياسات الاقتصادية وكيفية التعايش مع مفاهيم إدارة المال العام والمال الخاص. وحيث أنّ هذا الموضوع يقع في صلب اهتمامات المعهد منذ سنوات عدّة، فقد شهد العام ٢٠١٤ مبادرات نوعية كان أبرزها إصدار كتيب "اللبنانيون والمال". وإلى جانب الدارسات الوطنية والإصدارات والكتيبات، شارك أساتذة الإقتصاد في لقاءات عدّة لتعزيز إلمامهم بإدارة المال العام. ونال موظفون شهادات تخصصية في المواضيع الاقتصادية وتعترف الطلاب على عمل وزارة المالية. وتابع المعهد مختلف المبادرات الدولية ذات الصلة من ضمن مشروع Tempus Pacome وكذلك بصفتها عضو فاعل في الشبكة الدولية لتعزيز الثقافة المالية المنضوية ضمن فعاليات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD.



## أبرز المحطّات

- الإستمرار في التعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي لبناء قدرات أساتذة مادة الإقتصاد في المدارس الرسمية من خلال تنظيم اللقاء السنوي الثالث في منطقة بيروت وضواحيها تحت عنوان "دور أساتذة مادة الإقتصاد في تعزيز الإلمام بمسائل التنمية الاقتصادية المحلية" بحضور ٥٦ أستاذاً.
- تنظيم ٩ لقاءات مع المدارس وجمّعات المدارس الخاصة والرسمية بهدف التوعية على أهمية إدراج التثقيف المالي والإقتصادي ضمن النشاطات المدرسية ووضع كتيب "لبيش مندفع ضرابب؟" في متناول أساتذة الإقتصاد لإستعماله في الصف كمادة مساندة لشرح مفاهيم المال العام وإدارته بطريقة مبسطة للجيل الشاب.
- إستكمال إنتاج الأدوات التربوية والمعرفية التي بدأها المعهد عام ٢٠١٣ بإصدار كتيب "اللبنانيون والمال" باللغتين العربية والفرنسية.
- تنظيم ورشة عمل وطنية لتدريب ١٨ خبيراً لبنانياً من كافة المؤسسات والجامعات الشريكة في مشروع TEMPUS PACOME الممول من الإتحاد الأوروبي حول منهجية دراسة المهارات المطلوبة في سوق العمل.
- المشاركة في مؤتمر الشبكة الدولية لتعزيز الثقافة المالية International Network for Financial Education التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD تحت عنوان "Financial Inclusion and Financial Literacy in Asia" وتقديم عرض للمقاربة اللبنانية ولنتائج المسح الوطني لمعارف اللبنانيين.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## التعليم والتدريب عنصران للتقدم الاجتماعي والتطور التقني والنمو الاقتصادي

جاك دولور

### برامج ومبادرات الثقافة الاقتصادية والمالية

إسم النشاط	عدد الدورات	المتدربون من وزارة المالية	المتدربون من الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي للمتدربين
المؤتمر السنوي الثالث لأساتذة الاقتصاد حول تعزيز الإلمام بمسائل التنمية الاقتصادية المحلية	١	٥٦	٥٦	٥٦
لقاءات مع المسؤولين في المدارس حول "تعزيز الإلمام بالمسائل المالية والاقتصادية لدى الشباب اللبناني"	٤	١٠	٩٨	١٠٨
لقاء حوار حول كتيب اللبنانيون والمال	١	٢٠	٢٦	٤٦
الشهادة التخصصية حول "سياسات تعزيز التنافسية الاقتصادية"	٢	٢١	٣٦	٥٧
الشهادة التخصصية حول "تنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع"	٢	٩	٤٨	٥٧
La méthodologie d'anticipation des Besoins en Compétences- Projet Tempus Pacome	١	١	١٧	١٨
اجتماعات اللجنة المصغرة لمشروع TEMPUS	٣	٤	٣	٧
The Seminar on Financial Inclusion and Financial Literacy in Asia - OECD/Thailand	١	١	١	١
<b>المجموع</b>	<b>١٥</b>	<b>٦٥</b>	<b>٢٨٥</b>	<b>٣٥٠</b>

### اهتمام خاص بالفئات الشابة

- المشاركة في معارض فرص العمل (Job Fair Exhibition) في الجامعة الأمريكية في بيروت وجامعة الأنطونية وفي جامعة القديس يوسف.
- المشاركة لأول مرة في معرض The Middle East Education Market Academia Lebanon وفي معرض INFOPRO.

أما الشباب والشابات في لبنان، فقد تم تخصيص عدد من المبادرات لهم، منها:

- استقبال مجموعة من الطلاب في فترات تدريب ميداني في المعهد تتراوح بين الشهر والشهرين.
- تنظيم ورش العمل السنوية تحت عنوان "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية" بمشاركة ١٦٥ طالباً وطالبة من ٦ جامعات ومؤسسات شبابية.

### ورش العمل المخصصة للشباب الجامعي

الجامعة	عدد المجموعات	عدد الطلاب
الجامعة الأمريكية في بيروت	١	١٨
جامعة AUST	١	٢٠
الجامعة الأنطونية - بعبد	٣	٥٩
الجامعة الأمريكية في بيروت	١	١٨
الجامعة اللبنانية © Institut Des Finances Basil Fuleihan	٢	٣٣
جمعية LOYAC	١	١٣
<b>المجموع</b>	<b>٩</b>	<b>١٦٥</b>

and is copyrighted work.

# شهادة شركاء



Our cooperation with the Institute of Finance Basil Fuleihan goes back to 2011 when a delegation of their representatives visited us at the CEF in Ljubljana. During the visit we shared experience and good practices and discovered commonalities between the two institutions. We realized that this visit could lead to a very fruitful cooperation to the benefit of both training institutions. The CEF as well as other European institutions have a lot to learn from the work the Institute with its expert and dedicated staff is doing in the field of capacity development to support reform in its country and the MENA region. We see the room to further strengthen our cooperation and we are interested to explore possibilities for future joint activities.

**Mira Dobovišek,**  
Director of Center of Excellence in Finance

This document was downloaded from the website of the Ministry of Economic Affairs and Finance and is copyrighted work.

Pendant presque six ans où j'ai dirigé Adetef, l'agence française de coopération technique internationale en matière économique et financière, nous n'avons eu et je n'ai eu personnellement que du bonheur à échanger avec les équipes de l'Institut Basil Fuleihan, et tout particulièrement avec sa directrice générale Lamia Moubayed et sa directrice des relations externes Rola Darwish, toutes deux remarquables.

Notre relation a été une amitié véritable, fondée sur des ambitions et convictions partagées quant à la nécessité d'œuvrer pour le renforcement des valeurs et des capacités de l'Etat de droit dans les différents pays.

Ensemble, nos deux institutions ont travaillé sur des projets concrets. Adetef a aussi soutenu les initiatives de l'Institut. L'une des plus remarquables d'entre elles, dans laquelle je crois beaucoup pour l'avenir, est le réseau GIFT MENA rassemblant des instituts de formation de fonctionnaires de la région Méditerranée / Moyen-Orient.

Dans un contexte institutionnel et politique difficile, l'Institut poursuit son chemin avec une immense efficacité et est un partenaire exceptionnel.

**Agnès ARCIER**  
Ancienne Présidente de l'Adetef- France

جمعيّة  
مصارف لبنان



الرقم: 2015/055

حضرة السيدة لمياء المبيض بساط المحترمة  
رئيس المعهد المالي

الموضوع: حول تجربة التعاون مع المعهد المالي  
تحية طيبة وبعد،

لقد تلاقحت جهود جمعية المصارف في تعزيز المعرفة المالية مع تطّعات المعهد المالي في هذا المجال. وبالفعل، بدأت مسيرة العمل المشترك بتوقيع اتفاقية شراكة في حزيران 2005، فأثمرت هذه الاتفاقية عن تعاون وثيق بين جمعية المصارف ومركز الدراسات المصرفية، من جهة، والمعهد المالي، من جهة أخرى.

ولقد أوجدنا تبادلاً بناءً في ظلّ هذا التعاون بحيث ساهم المعهد مشكوراً في تأمين الأستاذة والمدربين من بين موظفي وزارة المالية لنشاطاتنا التعليمية والتدريبية حول الضرائب ومن بين الخبراء المحليين أو الدوليين الذين تعاون معهم المعهد وأثبتوا عن جدارة كما حصل بشأن أصول التوريد والمشتريات\* والأرشفة\*. في المقابل، زوّدنا المعهد بالخبرات الضرورية لتدريب موظفين في وزارة المالية حول الأسواق المالية ومنتجاتها\* أو ضباطاً إداريين في الجيش اللبناني حول دور المصارف في تمويل العجز الحكومي والاقتصاد المستندي\* أو أساتذة المدارس الثانوية في عدة مواضيع اقتصادية، مصرفية ومالية.

كما أننا نتباحث مع إدارة المعهد في العديد من النشاطات التي ننظمها سوياً أو إفرادياً. ولقد وجدنا لدى إدارة المعهد وفريق العمل فيه مهنية ودقة في العمل وحسن التنظيم ما دفعنا إلى استمرار تعاوننا معه وتعزيزه خلال السنوات العشر الماضية. ونأمل أن يتواصل تعاوننا وأن تزداد نشاطاتنا المشتركة في المستقبل، لا سيما على صعيد التثقيف المالي الخاص\* والعام\*.

الأمين العام  
مكرم صنادير

الجمهورية اللبنانية  
رئاسة مجلس الوزراء  
الكتّيب المركزي  
إدارة المناقصات

لا دولة بدون إدارة ولا إدارة بدون تدريب وتأهيل.

إن بناء القدرات البشرية هو العنصر الأساس في أية مسيرة إصلاحية، وهو العنصر الأهم لخلق بيئة من الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وخلق شعور لدى الموظفين كما المواطنين بأنهم معنيون ببناء الدولة. من المؤسسات التي تلعب دوراً بارزاً في مسيرة الإصلاح والشفافية والحوكمة وترسيخ الاتفاق معهد باسل الفيجان المالي والاقتصادي.

تجربتي مع المعهد بدأت منذ سنوات يوم كنت مدققاً ثم مدققاً أول في ديوان المحاسبة، فكانت متقدماً ومدرباً في مجال إعداد الحسابات المالية للدولة اللبنانية. وتجزّرت هذه العلاقة عندما توليت منصب مدير عام إدارة المناقصات في التفتيش المركزي، حيث بادرت رئيسة المعهد لمياء المبيض بساط إلى وضع الخبرات والتجارب التي يملكها المعهد بتصرف إدارة المناقصات، في إطار لجنة بناء القدرات التي شكلها معالي وزير المالية.

أتطلع اليوم مع بداية لعام 2015 إلى مزيد من التعاون مع المعهد في مجال بناء القدرات، والاستفادة من الشهادات المتخصصة بالشراء الحكومي، وتدريب لجان المناقصات والموظفين في إدارة المناقصات، وإعداد نماذج شروط نموذجية في قطاعات متخصصة. كما أهوّل على اللقاءات التي سننظمها مع المعهد المالي لأصحاب الشأن والقرار في موضوع الصفقات العمومية، لإعطاء مسيرة الإصلاح والتثقيف في هذا القطاع الحساس بُحدها المتصل بواقع الإدارة اللبنانية، وصولاً إلى أفضل الممارسات التي تتسم مع تحقيق الأهداف المتوخاة.

2015/055  
المدير العام لإدارة المناقصات  
جان الخطيب

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



انضمام

٦

مؤسسات جديدة  
الى شبكة معاهد  
التدريب  
GIFT-MENA

٦٢

مشاركاً في  
التدريب خارج لبنان

١٨

وفداً

٢٢

جهة ضمن الشبكة  
الوطنية للتدريب

© 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

التعاون المحلي - المحلي

التعاون العربي - العربي

التعاون العربي - المتوسطي

التعاون الدولي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# التعاون والتشبيك

يخصّص المعهد جزءاً كبيراً من نشاطه السنوي لتعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية. ويهدف هذا التوجّه بشكل أساسي إلى تحقيق التآزر بين المراكز والمعاهد التي تقدّم خدمات تدريبية في القطاع العام وإلى نشر مفهوم التعلّم المستمر كمدماك أساسي في عملية تحديث الدولة. من جهة أخرى، يسعى المعهد إلى تمكين التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف مع الجهات المانحة والمؤسسات الدولية، بغية الاستفادة من التجارب الجيدة ومواكبة التطورات العالمية والاستفادة من الفرص المتاحة لتمويل الأنشطة التدريبية.

## أبرز المحطّات

- التعاون بشكل وثيق مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية لإطلاق **"الشبكة الوطنية للتدريب"** في لبنان وإعداد الإعلان التأسيسي وخطة العمل وتأمين التمويل اللازم لبرنامج ٢٠١٥-٢٠١٧ من الشريك الفرنسي.
- التعاون مع أكثر من **٢٥ مؤسسة لبنانية** من القطاعين العام والخاص ومن المجتمع المدني ومن الجامعات في أنشطة تدريبية وثقافية.
- تنظيم المؤتمر السنوي **لشبكة غيفت-ميننا** في الكويت وتوسيع قاعدة الأعضاء بانضمام عشرة جدد.
- الحرص على استكمال مبادرات التعاون مع **المؤسسات العربية الشريكة** وعلى استقبال ممثلين عن **المعاهد المالية** والجامعات للتعرف على تجربة المعهد وتجربة وزارة المالية.
- الانضمام إلى شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة - **"المينابار"** في البحرين.
- تقديم مداخلات وعرض تجربة المعهد في **أنشطة البنك الدولي** وأبرزها ضمن شبكة **"خبراء الشراء الحكومي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"** ومبادرة **"تواصل الأصوات"**.
- إستمرار التعاون المميز مع **الشركاء الفرنسيين ومع السفارة الفرنسية في لبنان** واستقبال **وزيرة اللامركزية والخدمة العامة**، السيدة ماريليز لوبرانشو والوفد المرافق في مقرّ المعهد في بيروت.
- المشاركة في شبكتين في **منطقة البحر المتوسط**، الأولى حول **"الحكومة المختلطة في بلدان المتوسط"** و**"المنتدى المتوسطي للخدمة العامة"**.
- المشاركة في مختلف أنشطة شبكة **"مراكز التدريب الحكومية"** التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- تأمين **مصادر تمويل** جديدة لبعض نشاطات المعهد ونشاطات الشبكات من الشركاء في لبنان وفي الخارج.



# التعاون المحلي - المحلي

تميّز عام ٢٠١٤ بنقلة نوعية في العلاقات التي ينسجها المعهد. على المستوى الوطني. مع المؤسسات المستفيدة من نشاطاته ومع المؤسسات الشريكة من القطاعين العام والخاص ومن المجتمع المدني. وكانت أبرز إنجازات العام مساهمته المميّزة في التأسيس "للشبكة الوطنية للتدريب" وسعيه مع وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومع مجلس الخدمة المدنية وسائر المراكز والمعاهد العسكرية والمدنية إلى إطلاق أنشطتها بما يحقّق مبدأ التآزر وعدم التنافس في القطاع العام.

## الشبكة الوطنية للتدريب

- الأعضاء في مواضيع التعلّم وتطوير الطاقات البشرية. على أن يتولّى كل نشاط مجموعة من المعاهد والمراكز والإدارات.
- إنجاز تسمية الشبكة واللغو الخاص بها بالتعاون مع **مديرية التعليم في الجيش اللبناني**.
- الإعداد للنسخة التجريبية من **الموقع الإلكتروني من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية**.
- تنظيم أول ورشة عمل مشتركة حول **قياس أثر التدريب** بالتعاون بين المعهد وكلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان في الجيش اللبناني.
- تأمين فرص **التعارف والتواصل** بين مختلف المعاهد المنضوية ضمن الشبكة.
- وقد حازت هذه الشبكة على اهتمام **الجهة الفرنسية** ونالت الدعم التقني لأنشطتها للأعوام ٢٠١٥-٢٠١٧.
- لأول مرة في لبنان. أطلقت **"الشبكة الوطنية للتدريب"**. وهي بمثابة منتدى يجتمع في إطاره ممثلون عن مراكز ومعاهد وأجهزة التدريب وسائر أشخاص القانون العام في القطاع العام اللبناني إضافةً إلى ممثلين عن الوحدات الإدارية. قد شارك المعهد في صياغة الإعلان التأسيسي للشبكة وفي تنفيذ مختلف الأنشطة والاجتماعات. أمّا أبرز نشاطات الشبكة لعام ٢٠١٤:
- تنظيم أربعة **إجتماعات تأسيسية** لصياغة **الإعلان** جرت تباعاً في مصرف لبنان ووزارة الصناعة وكلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان ووزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية. وقد تولّى معهد الدروس القضائية إنجاز الاعلان بصيغته النهائية.
- إعداد **برنامج عمل** على فترة ٣ سنوات يهدف إلى تعزيز ثقافة التدريب في القطاع العام وإلى بناء قدرات

### ٢٢ جهة منضوية ضمن الشبكة الوطنية للتدريب

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. معهد باسل فليحان المالي الاقتصادي. مديرية التعليم في الجيش اللبناني. مديرية الإعداد والتدريب في مصرف لبنان. معهد قوى الأمن الداخلي. المعهد الوطني الإداري. معهد الدروس القضائية. المركز التربوي للبحوث والأعمال. مركز تعزيز أمن المطار. رئاسة الجمهورية. رئاسة مجلس الوزراء. مجلس الخدمة المدنية. وزارة المالية. المجلس الأعلى للجمارك. وزارة البيئة. وزارة الداخلية والبلديات. وزارة الاقتصاد والتجارة. وزارة الصناعة. مجلس الأعمار. وزارة التربية والتعليم العالي إدارة حصر التبغ و التنيك. مؤسسة المقاييس و المواصفات اللبنانية.



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





## التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف لبرامج ٢٠١٤

في ظلّ الصعوبات المالية التي تشهدها الدولة، وانطلاقاً من مبدأ التآزر مع الإدارات والمؤسسات الأخرى ومع الجهات المانحة، حاول المعهد أن يبحث عن شريك مختلف الأنشطة التي ينظمها وأن يطبق مبادئ التكامل في الخبرات وفي القدرات. وفيما يلي أبرز المبادرات التي ميّزت عام ٢٠١٤.

## التعاون مع القطاع العام

النشاط	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة الوطنية للتدريب</li> <li>ورشة عمل حول قياس أثر التدريب</li> <li>برنامج تدريبي متكامل للضباط في مواضيع الإدارة المالية</li> </ul>	مديرية التعليم في الجيش اللبنانية وكلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة والموقع الالكتروني</li> <li>التحضير للدعم الفرنسي</li> <li>التعاون في مواضيع الشراء الحكومي</li> </ul>	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>ورشة عمل حول مكافحة الفساد في القضاء</li> </ul>	معهد الدروس القضائية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>ورشة عمل حول مكافحة تبييض الأموال</li> </ul>	مصرف لبنان (مركز التدريب والإعداد وهيئة التحقيق الخاصة) 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>زيارة تعارف وعرض لعمل المعهد</li> </ul>	مركز تدريب قوى الأمن الداخلي في عرمون 
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة عمل حول الموازنة الجندرية</li> </ul>	وزارة الشؤون الاجتماعية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>لقاء لأساتذة الاقتصاد حول التنمية الاقتصادية</li> </ul>	وزارة التربية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيارة تعارف من الكوادر العليا</li> </ul>	المجلس الوطني للبحوث العلمية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>استضافة ورشة عمل للكوادر العليا</li> </ul>	إدارة حصر التبغ والتبناك 
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس للشبكة</li> <li>تنظيم برنامج إقليمي حول أدوات الابداع والجودة في الإدارة (القاهرة)</li> </ul>	مؤسسة المواصفات والمقاييس اللبنانية 

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## السواقي الصغيرة تصنع الجدول الكبيرة

مثل فرنسي

### التعاون مع القطاع الخاص

النشاط	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج الإدارة المالية للبلديات</li> <li>• اجراءات الشراء للقطاع الخاص</li> </ul>	شركة تنمية المعرفة وبرنامج "بلدي بلاس" وبرنامج "وسّع أفقك" بدعم من USAID 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوريد وإدارة المشتريات</li> <li>• الرواتب والأجور</li> <li>• زيارة ضباط الجيش ضمن برنامج الإدارة المالية</li> </ul>	جمعية المصارف في لبنان 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكافحة تقليد وتزوير المنتجات التبغية</li> </ul>	جمعية العلامات التجارية 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتفاق تعاون لتدريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشراء</li> <li>• الحكومي خلال ٢٠١٥</li> </ul>	المعهد العالي للأعمال ESA 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقاءات توعية حول الثقافة الاقتصادية والمالية وكتيب "ليش"</li> <li>• مندفع ضرايب"</li> </ul>	المدارس الخاصة 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية</li> </ul>	مصرف فرانسبنك 

### التعاون مع النقابات ومع المجتمع المدني

النشاط	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة المالية للمجتمع المدني</li> </ul>	شركة تنمية المعرفة وبرنامج "وسّع أفقك" بدعم من USAID 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤتمر الدولي حول تأثير التكامل في التدقيق على الأعمال</li> <li>• إستضافة بعض الجلسات التدريبية في الشهادة الدولية لإعداد التقارير</li> </ul>	نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إستقبال متدربين في المعهد</li> <li>• تأمين مدربين متطوعين</li> <li>• ورشة عمل "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية"</li> </ul>	جمعية LOYAC 

### التعاون مع الجامعات

- التعاون مع جامعة القديس يوسف والجامعة اللبنانية لإنشاء مرصد للمهارات المطلوبة في سوق العمل ضمن مشروع Tempus Pacome
- تنظيم سلسلة لقاءات تحت عنوان "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية" لجموعة من ١٦٥ شاباً وشابة من ٥ جامعات لبنانية ومن جمعية LOYAC.



# التعاون العربي - العربي

## المعهد العربي للتخطيط في الكويت



إستضاف المعهد العربي للتخطيط بالكويت المؤتمر السنوي الخامس لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - **غيفت-ميننا**. كما ترأس اللجنة التحضيرية لمؤتمر العام ٢٠١٥. وعلى غرار السنوات السابقة، تعاون المعهدين لجهة تنظيم ثلاثة برامج تدريبية تخصصية في بيروت بمشاركة ٨٣ متدرباً و ٩ خبراء، الأول حول **"التنوع والتنافسية الاقتصادية"**، والثاني حول **"تخطيط وإدارة التدريب والمسار الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة"** والأخير حول **"جدوى تخطيط وإدارة المشاريع والبرامج"**.

## مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط



إستقبل المركز ١٠ من أعضاء فريق العمل في المعهد ومن المدربين المعتمدين في برامج تدريبية متخصصة في الكويت، كما قدم المعهد مداخلة في بعض حلقات برنامج **"التوريدات العامة: الممارسات السليمة في تحديث نظم التوريدات العامة"**.

## المملكة المغربية



بدأت مرحلة جديدة من التعاون من خلال **مشاركة وزير الخدمة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية، السيد محمد مبديع**، في المؤتمر السنوي الخامس لشبكة غيفت عام ٢٠١٤، وإعلانه استعداد المملكة لاستضافة المؤتمر السنوي السادس في مدينة مراكش في شباط ٢٠١٥. شارك المعهد في المؤتمر المنعقد بمناسبة العيد الـ ٥٠ لانشاء منظمة CAFRAD وفي بعض النشاطات التي نظمتها مؤسسات رائدة في المغرب وانضمّ إلى مبادرة **"الحكومة المختلطة في بلدان المتوسط"**، بدعوة من مركز التميز للموازنات المراعية للنوع الاجتماعي التابع لوزارة الاقتصاد والمال المغربية.



## العراق

ويجري حالياً الإعداد لإبرام إتفاقية تعاون بين الطرفين. من ناحية أخرى، اطلع وفد من **البرلمانيين من اقليم كردستان - العراق** على نشاط المعهد وتمّ التداول في إمكانية التعاون المستقبلي.

إستقبل المعهد **مدير عام مركز التدريب المالي والحاسبي** التابع لوزارة المالية العراقية في زيارة ميدانية إلى بيروت بهدف البحث في سبل التعاون المشترك. وأبدى الوفد العراقي اهتمامه بتعزيز التعاون والاستفادة من الخبرات اللبنانية في مجالات التدريب على إدارة المالية العامة.



## البحرين

كما شارك في إجتماعات اللجنة الإدارية وفي مراجعة أوراق البحوث، وقدم ورقة بحثية حول **"تعزيز قدرات القيادة في القطاع العام: تجربة لبنان"** في إطار المؤتمر الأول للمبادرة في نيسان ٢٠١٤.

في كانون الثاني ٢٠١٤، وقّع معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي إتفاق تعاون مع **معهد الإدارة العامة** في البحرين، وانضم إلى **شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة - "المنابار" كعضو مؤسس.**



## مصر

القاهرة، الدكتورة ليلي البرادعي، وضّمّ عدداً من الأساتذة المساعدين الذين يتابعون دراسات عليا في السياسات العامة، حيث اطلع الوفد على عمل المعهد وإنتاجه البحثي والمعرفي. من جهة أخرى، يجري التنسيق حالياً مع مكتب وزير المالية المصري لبلورة إتفاق تعاون لعام ٢٠١٥.

نقذ المعهد، بالتعاون مع وزارة الدولة للشؤون الإدارية المصرية والبنك الدولي، برنامجاً تدريبياً حول **"إدارة الجودة كمدخل اساسي لتحسين الأداء في القطاع العام"** توجّه إلى ١٣٠ من كبار المسؤولين في مصلحة الضرائب في وزارة المال المصرية وهيئة تنمية الصناعات في وزارة الصناعة. كما استقبل وفداً أكاديمياً برئاسة عميدة كلية **"الشدّون الدولية والسياسات العامة"** في الجامعة الأميركية في



## الجزائر

في فرنسا وفي البرنامج التدريبي المتخصّص في **"الحاسبة العمومية"** في بيروت، ويجري البحث حالياً في امكانات التعاون والتبادل التي من شأنها أن تفيد الطرفين.

في إطار النشاطات السنوية لشبكة غيفت-ميننا، شارك إثنان من كبار المسؤولين في المصرف المركزي الجزائري في بعثة دراسية إلى المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة

# التعاون العربي - المتوسطي

**GIFT-MENA**  
Governance Institutes Forum for Training

## شبكة غيفت-مينا

على الرغم من التقلبات السياسية والإدارية والأمنية في لبنان والمنطقة، حرصت شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (غيفت-مينا) على عقد مؤتمرها السنوي الخامس في دولة الكويت بعنوان **"الدولة وقدراتها البشرية: تحدي البناء في أزمنة التغيير"**. من ٢٨ إلى ٣٠ كانون الثاني ٢٠١٤.

إستضاف المعهد العربي للتخطيط هذا المؤتمر وبلغ عدد المشاركين ٩٠ خبيراً جاءوا من ٥١ مركزاً تدريبياً ممثلاً لـ ١٩ بلد عربي. بالإضافة إلى كبار المسؤولين من ١٢ منظمة إقليمية ودولية، من المهتمين بمواضيع بناء الدولة وتنمية القدرات. شكّل المؤتمر منصة للتفاعل والتجدد وتبادل الخبرات والتجارب، وواحة للتفكير المشترك في قضايا تحديث الخدمة العامة في المنطقة وفي موضوع تنمية الرأس المال البشري وصولاً إلى تحقيق ديمقراطية الجدارة في التوظيف والمسار الوظيفي. كما شكّل مناسبة أيضاً لـ:

- **إنضمام ١٠ أعضاء جدد** إلى الشبكة، بحيث باتت تضمّ حالياً ٥٨ عضواً من ١٩ بلداً بالإضافة إلى ١٧ مؤسسة إقليمية ودولية.
- **توقيع إتفاقتي تعاون** نذكر منها إتفاقية بين معهد الإدارة العامة في البحرين ومعهد باسل فليحان المالي والإقتصادي في لبنان، وبين المعهد العربي للتخطيط بالكويت ووزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب.
- **تأكيد التزام فرنسا** دعم الشبكة، وذلك من خلال تقديم **دعم إضافي قدره خمسون ألف يورو**. يُضاف إلى الدعم الذي تقدّمه الحزينة الفرنسية للشبكة منذ العام ٢٠١٠.



- مطوية تعريفية حول الشبكة باللغة العربية والانكليزية والفرنسية.
- التقرير الخاص "الدولة وقدراتها البشرية: تحدي البناء في أزمنة التغيير". باللغتين العربية والانكليزية.

موقع الشبكة على الإنترنت: [www.gift-mena.org](http://www.gift-mena.org)

**للمزيد من المعلومات عن الشبكة وعن المؤتمر**

## تُساهم الشبكات في تنمية الذكاء الجماعي

فانسان بوتيه

### أبرز نشاطات غيفت-مينا خلال العام ٢٠١٤

المشاركون	الهدف	النشاط
٤١ مسؤولاً من المراكز التدريبية الأعضاء وشركاء الشبكة	مناقشة القضايا والتحديات المشتركة واقتراح خطوات عملية	الاجتماع السنوي للشبكة
٥ من أعضاء اللجنة التنفيذية وشركاء الشبكة	التصديق على طلبات الإنسحاب ومناقشة الأمور المالية وخطة العمل	اجتماع اللجنة التنفيذية للشبكة
ممثلون عن الأمانة العامة، ووزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب، والمعهد العربي للتخطيط بالكويت، ووكالة الأديتيف	التحضير لانعقاد المؤتمر في مراكش	اجتماعات اللجنة التنسيقية في لبنان وفرنسا والمغرب للمؤتمر السنوي السادس للشبكة (٢٠١٥)
٦ من كبار المسؤولين الحكوميين من الجزائر، المغرب، وتونس ولبنان	مناقشة تحديات تحديث الخدمة العامة الفرنسية وأبرز مشاريع الإصلاح	بعثة دراسية إلى المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة DGAFP في فرنسا
مشاركين من العراق، وكردستان - العراق، ومصر	الإطلاع على تجربة معهد باسل فليحان والبحث في إمكانية التعاون في إطار نشاطات شبكة غيفت مينا	إستقبال وفود والبحث في إمكانية التعاون في إطار نشاطات الشبكة
في مصر ولبنان	بناء القدرات في مواضيع إدارة الجودة لتحسين الأداء في القطاع العام والمحاسبة العامة	تنظيم برامج تدريبية إقليمية متخصصة
من تنظيم البنك الدولي (World Bank) ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OECD) والجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) وشبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR)	عرض لبعض إنجازات المعهد والشبكة ونشاطاتهما	المشاركة في مؤتمرات واجتماعات إقليمية ودولية
مبادرات لتبادل الخبرات والموارد بين معاهد ومدارس القطاع العام في منطقة المتوسط	عقد اجتماعات للبحث في تعزيز التآزر والتكامل بين الشبكتين	التعاون مع المنتدى المتوسطي للخدمة العامة (Forum mediterranéen du service public) الذي يندرج في إطار شراكة "دوفيل"



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

on the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



## شبكة الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط

انضمَّ المعهد إلى شبكة "الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط"، وهي مبادرة متوسطة منبثقة عن توصيات المؤتمر الوزاري الثالث للإتحاد من أجل المتوسط. تحظى برعاية الأمانة العامة للإتحاد ودعم البعثة الوزارية من أجل المتوسط إضافة إلى دعم من الأديتيف ووزارة الإقتصاد والمالية في المغرب. شارك المعهد في الاجتماع الأول للشبكة في الرباط في أيار ٢٠١٤ كما استضاف الاجتماع الثاني في مقره في بيروت في تشرين الثاني ٢٠١٤ وكان هذا الاجتماع مناسبة لحضور سفيري فرنسا والإتحاد الأوروبي في لبنان بالإضافة إلى ٣٠ من كبار المسؤولين والخبراء العاملين في شؤون التنوع والحوكمة من فرنسا ومصر والأردن وفلسطين وتونس وسلوفينيا ولبنان. كما كان مناسبة لمناقشة الوثائق التأسيسية للشبكة والمصادقة عليها. والبحث في الإطار الإستراتيجي وخطة العمل التي تتضمن إنشاء وتطوير شبكات حوكمة مختلطة على المستوى الوطني.

## برنامج اللقاءات المتخصصة في التنمية الاقتصادية CHEDE-MED



للسنة الرابعة على التوالي، شارك المعهد في تنظيم برنامج اللقاءات المتخصصة في التنمية الإقتصادية CHEDE-MED وسهّل مشاركة ٧ من القياديين والخبراء من القطاعين العام والخاص في لبنان في برنامج اللقاءات للعام ٢٠١٤-٢٠١٥ التي عُقدت بعنوان "أي استراتيجيات للنمو في منطقة المتوسط خلال السنوات العشر المقبلة؟" انضمت المدرسة الوطنية للمالية في تونس كشريك جديد إلى هذه المبادرة على أن تستضيف الاجتماع الأخير للدفعة ٢٠١٤-٢٠١٥ في العاصمة التونسية.

## برنامج تامبوس - باكوم TEMPUS PACOME



شارك المعهد في تنفيذ برنامج العمل المقرر ضمن مشروع تمبوس باكوم، الهادف إلى إنشاء مرصد للمهارات في سوق العمل في لبنان. فكان له حضور ومداخل في اجتماع الكونسورتيوم في البرلمان الأوروبي في مدينة ستراسبورغ للبحث في تقدّم المشروع وأبرز إنجازاته، وكذلك في اجتماعات المتابعة المحلية. هذا وقد ساهم في تنظيم ورشة عمل للخبراء اللبنانيين حول منهجيات تحديد الحاجات التدريبية، على أن يبدأ العمل بدراسة نموذجية تطبيقية في مطلع عام ٢٠١٥.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# التعاون الدولي



## التعاون مع فرنسا

تميّز العام ٢٠١٤ بتوسيع مجالات التعاون مع فرنسا من خلال المبادرات المبتكرة والشبكات الوطنية والاقليمية، كما والبرامج التدريبية المتخصصة وحلقات النقاش وزيارات العمل التي شملت المؤسسات والمعاهد الفرنسية الشريكة.

### المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا

للسنة الخامسة على التوالي، يستمر التعاون مع المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة والمعهد الفرنسي التابع للسفارة الفرنسية في لبنان ومصرف فرانسبنك في تنظيم برنامج اللقاءات العلمية المتخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية. هذه المبادرة المتميزة أصبحت موعداً ينتظره كبار الموظفين. وهي تتطور شكلاً ومضموناً بشكل مستمر، ويعتبر الحضور المنتظم والرفع المستوى لكبار المسؤولين في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة في احتفالات إطلاق واختتام هذه اللقاءات عن الالتزام الفرنسي بهذا المشروع وعن تميزه، وكذلك عن عمق العلاقة بين الشركاء.

### السفارة الفرنسية في لبنان

شهد العام ٢٠١٤ تعاوناً وثيقاً وموسعاً مع وحدات التعاون التابعة للسفارة الفرنسية في لبنان وأبرزها المعهد الفرنسي الذي قدم الدعم لعدد من نشاطات المعهد، أهمها:

- مشروعين تدريبيين حول مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في القطاع العام نفذهما المعهد بالتعاون مع شركائه المحليين.

- برامج اللغة الفرنسية الموجهة للعاملين في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة وذلك في إطار مذكرة التفاهم المبرمة عام ٢٠١٣.
- مشاركة أعضاء فريق المعهد ومدريه بزيارات ميدانية وبرامج تدريبية في فرنسا.
- مشاركة معهد باسل فليحان في معرض الكتاب الفرنسي وفي النشاطات المدرجة ضمن احتفالات شهر الفرنكوفونية.

وجديد هذا العام، انضمام المعهد الفرنسي للشرق الأدنى (IFPO)، والوكالة الفرنسية للتنمية (AFD)، والوكالة الجامعية للفرنكوفونية (AUF)، إلى الوحدات التابعة للسفارة الفرنسية التي بحثت مع المعهد في إمكانية التعاون المستقبلي.

### وزارة اللامركزية والخدمة العامة

زارت وزيرة اللامركزية والخدمة العامة، **السيدة ماريليز لوبرانشو**، لبنان ووقعت ترتيباً إدارياً شارك المعهد في بلورة بنوده وتطوير خطة عمله المتعلقة بدعم نشاطات الشبكة الوطنية للتدريب وشبكة الحوكمة المختلطة. كما شاركت الوزيرة والوفد المرافق، الذي ضمّ عدداً من كبار المسؤولين الفرنسيين، بينهم المدير العام للإدارة والخدمة العامتين في فرنسا السيدة ماري آن ليفيك، ومديرة المدرسة الوطنية الفرنسية، السيدة ناتالي لوازو، في حفل اختتام برنامج اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية التي ينظمها المعهد مع شريكين فرنسيين أساسيين. واستكملت هذه الزيارة بزيارات متبادلة بين المسؤولين في المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة وفريق عمل المعهد، واجتماعات عمل تنسيقية في لبنان وباريس بغية تطوير خطة العمل المشتركة على السنوات الثلاث المقبلة. من جهة ثانية، استقبلت المديرية الفرنسية وفداً من كبار المسؤولين المعنيين بمواضيع الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في زيارة ميدانية إلى باريس ومنطقة ليل.

### وكالة التعاون التقني الدولي - الأديتيف

شمل التعاون مع الأديتيف لهذا العام، عدداً من الزيارات المتبادلة لأعضاء فريق العمل وخبراء وتقنيين، بالإضافة إلى اجتماعات ولقاءات في بيروت وباريس لمناقشة الصفة القانونية الجديدة التي ستتحدها وكالة الأديتيف ابتداءً من كانون الثاني ٢٠١٥ والإعداد للمرحلة المقبلة. هذا واستمرت الأديتيف بدعمها المعهود لشبكة GIFT-MENA، من خلال مشاركة رئيسيتها في المؤتمر السنوي الخامس للشبكة وبالاجتماعات المرافقة، وتستمر الوكالة بدعم المعهد من خلال:

- مساهمة إضافية لشبكة GIFT-MENA لتطوير نشاطاتها خلال العام ٢٠١٥. Institut Des Finances Basil Fuleihan
- دعم الشبكة الوطنية للتدريب للفترة ٢٠١٥-٢٠١٧.
- دعم نشاطات شبكة "الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط".





## التعاون مع إيطاليا

- تعود علاقات التعاون مع إيطاليا إلى العام ٢٠١١، وهي علاقات ممتازة تميّزت هذا العام بعدد من النشاطات تمّ تنظيمها مع مكتب التعاون الإيطالي في بيروت وأهمّها:
- تسهيل مشاركة **سنة موظفين من القطاع العام في لبنان** في برنامج الماجستير الدولي في إدارة الشراء الحكومي (International Master in Public Procurement) في جامعة روما تور- فيرغانا. ومن المتوقع أن يصبح عدد من هؤلاء المشتركين من الخبراء المدربين في هذا الموضوع الهام.
  - تنظيم بعثة دراسية إلى الهيئة المركزية لإدارة الصفقات العامة CONSIP تألفت من خبراء - مدربين من المعهد للإطلاع على التجربة الإيطالية.
  - تمويل طباعة ونشر تقرير **"الشراء العام في لبنان: الواقع والممارسات واستراتيجية وطنية لتعزيز القدرات"** الصادر باللغتين العربية والإنكليزية.
  - تمويل طباعة ونشر موجز السياسات العامة بعنوان **"الشراء العام في لبنان: سلاح استراتيجي للتنمية المستدامة"**. الصادر باللغتين العربية والإنكليزية.



## البنك الدولي

- واظب المعهد على تنسيق الجهود مع وحدات البنك الدولي التي تُعنى بتعزيز الحوكمة والشراء الحكومي وكان جديد العام:
- الإنضمام إلى **شبكة خبراء الشراء الحكومي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**.
  - تطوير **منهاج تدريبي متخصص موجّه للقطاع الخاص في لبنان** حول الشراء العام على أن يتم تنفيذه خلال ٢٠١٥ بشراكة ثلاثية ما بين المعهد والبنك الدولي والمعهد العالي للإدارة ESA.
  - المشاركة في مؤتمرات ولقاءات دولية من تنظيم البنك الدولي وتقديم مداخلات منها مداخلته حول **"تنمية قدرات قادة الغد في القطاع العام"** وذلك خلال **"مؤتمر التبادل - The Exchange Conference"** المنعقد في أبو ظبي، والذي تطرّق إلى الإصلاحات المالية في المنطقة.
  - تقديم مداخلته حول **"تجربة لبنان في مجال تنمية القدرات والوصول إلى المعرفة في الشراء العام"** خلال اجتماع شبكة "معرفة" في الأردن.
  - وتخلل العام تنظيم زيارة لمدير قسم الإدارة المالية والحوكمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، السيد هشام والي، للتعرف عن كثب على نشاطات المعهد والبحث في آفاق التعاون المستقبلي.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

البشرية والتعاون الإقليمي والدولي والإنتاج المعرفي. وقد عقد المعهد على هامش مشاركته في هذه المبادرات عدداً من الاجتماعات الثنائية الهادفة للبحث في آفاق التعاون.

شارك المعهد في سلسلة من المؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والدولية التي عقدها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وقدم مداخلات حول مختلف المشاريع والمبادرات التي أطلقها في مجال تنمية القدرات

### أبرز الأنشطة المنعقدة ضمن برامج الـ OECD لعام ٢٠١٤

Country	Date	Meeting
Italy	20 - 21 February 2014	Meeting on Open Government
France	12 - 13 November 2014	Conference on "Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact"
France	14 November 2014	Meeting of the OECD Network of Schools of Government
United Arab Emirates	10 - 11 December 2014	"Promoting Public Sector Innovation: Role of Schools of Government"
Thailand	16 - 17 December 2014	The 7 <sup>th</sup> OECD-MENA Senior Budget Officials network Meeting Seminar on Financial Inclusion and Financial Literacy in Asia



## معهد التوريد والشراء في بريطانيا

في إطار اتفاقية التعاون الموقعة بين المعهدين، تم تنظيم برامج تدريبية ومنح شهادات تخصصية في الشراء الحكومي لمجموعة من ٣٨ متدرباً من لبنان.



## اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

إصلاح إدارة المالية العامة في لبنان". كما شاركت مديرة مركز المرأة في الإسكوا في فعاليات الاجتماع الثاني لشبكة الحكومت المتخلطة في بيروت.

دعى المعهد للمشاركة في إجتماع الخبراء حول "قياس فعالية الحكومت الاقتصادية في إطار التخطيط للتنمية على المستوى الوطني" وإلى تقديم مداخله حول "تحديات



## معهد آدم سميث

لبي المعهد الطلب الوارد من معهد آدم سميث لتوفير قاعدة من الخبراء والمتخصصين لمشروعين بنوي المعهد البريطاني لتقديم مشاريع حولها في لبنان في مواضيع تشهية القدرات والقيادة والتدقيق الداخلي والرقابة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document has been downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan.

and is copyrighted work.



إقتناء

٥٦٧

مرجع جديد في  
المكتبة المالية

٣٥%

نمو عدد الزائرين  
على الموقع  
الإلكتروني

١٢

مداخلات  
وأوراق بحثية  
في لبنان والخارج

٥

إصدارات متخصّصة  
بإدارة المال العام

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



# الإنتاج المعرفي والتواصل

الإنتاج المعرفي



التواصل



المكتبة المالية



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# الإنتاج المعرفي والتواصل

يسعى المعهد. في جزء كبير من نشاطه، إلى توفير الوصول إلى المعرفة في شؤون إدارة المال العام ووضعها بتصريف المهتمين من صانعي القرار والخبراء والموظفين والمواطنين. ويقوم بهذا الأمر من خلال وضع الدراسات ونشر الأبحاث وإصدار الكتيبات وأدلة المواطن وأوراق السياسات العامة إضافة إلى توفيره المراجع الحديثة من خلال المكتبة المالية. ويحرص المعهد على تسهيل وصول العامة إلى هذه المصادر من خلال وسائل التواصل الإجتماعي والموقع الإلكتروني الذي بات يوقر قدرًا كبيرًا من المعلومات الإقتصادية والمالية. كما يقدم مداخلات ومساهمات عدّة في معظم المؤتمرات الإقليمية والدولية وحلقات التفكير والحوار التي يشارك فيها أو التي ينظمها. ويحرص على حضور وزارة المالية الدينامي في معارض الكتب وفي معارض الوظائف.



## أبرز الاجازات لعام ٢٠١٤

فيما يتعلّق بالإنتاج المعرفي:

- ▲ تعزيز الطابع العلمي والموثق لمختلف المنشورات الصادرة عن المعهد.
- ▲ إنتاج العدد الخامس من مجلة "السادسة" في موضوع ملف إدارة قطاع النفط والغاز الناشئ في لبنان وتوفيره في عدد من المؤتمرات والمعارض المتعلقة بإدارة هذا القطاع كان أبرزها: مؤتمر "Economic Sustainability During Crisis" من تنظيم INFOPRO ومؤتمر Lebanese Petroleum Day من تنظيم هيئة إدارة قطاع البترول.
- ▲ تنفيذ إستطلاع رأي لقراء المجلة من خلال الموقع الإلكتروني تناول الأعداد ١ إلى ٥ على أن تفيد نتائجه خطة تطوير المجلة.
- ▲ إطلاق أول موجز للسياسات العامة في موضوع الشراء الحكومي ووضعها بتصريف صانعي القرار.
- ▲ إصدار نتائج الدراسة الوطنية حول إلمام اللبنانيين بالمسائل الاقتصادية والمالية على شكل كتيب بعنوان "اللبنانيون والمال" باللغتين العربية والفرنسية.
- ▲ إصدار التقرير الوطني حول أوضاع الشراء الحكومي في لبنان بناء على معطيات المسح الذي أجراه المعهد في مرحلة مبكرة وتوزيعه على المهتمين في القطاعين العام والخاص.
- ▲ تقديم أوراق بحثية ومداخلات في عدد من المؤتمرات المحلية والإقليمية في مواضيع بناء الدولة وتحديات بناء القدرات في مواضيع إدارة المالية العامة.

فيما يتعلّق بنشاطات التواصل:

- ▲ تعزيز مقتنيات المكتبة المالية بـ ٥٠٧ كتاباً جديداً و ٦٠ تقريراً متخصصاً ومنشوراً.
- ▲ تضمين الموقع الإلكتروني موارد معرفية ومعلومات جديدة في المواضيع المالية والإقتصادية وفي تحديث الدولة.
- ▲ إطلاق المعهد لموقعه على شبكة التواصل الإجتماعي.
- ▲ البدء بإعداد أدوات معرفية إلكترونية تفاعلية، كالاختبارات والأفلام التعليمية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

أخيراً، كان أحدي أبرز اجازات العام، انضمام المعهد، كعضو مؤسس، في شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة - "المينابار - MENAPAR".

and is copyrighted work.

# الإنتاج المعرفي

## “السادسة” مجلة محكمة متخصصة في دراسات المال العام وبناء الدولة

مستوى المالية العامة للتعامل مع التدفق المحتمل للعائدات النفطية وحقّق الإستدامة المرجوة منها. عالج العدد أيضاً كيفية استخدام لبنان لإيراداته من بيع النفط والغاز كما عرض لبعض المقاربات الإقليمية والعالمية في إدارة هذا القطاع مقارنةً تجرّبي الترويج والأسكا. تمّ توزيع السادسة ورقياً (١٩٠٠ نسخة) وإلكترونياً (٣٥٠٠ عنواناً).

عدد ٥، تشرين الأول ٢٠١٤ "إدارة قطاع النفط والغاز وتأثيراتها على المالية العامة"

عالج العدد مواضيع تتعلق بالفرص والتحديات التي تواجه قطاع البترول الناشئ في لبنان والمبادئ التوجيهية الخاصة بإنشائية الإستكشاف والتنقيب. كما تطرّق إلى النظام المالي الذي يحدد كيفية تقاسم السلطة بين الدولة والشركات النفطية وإلى التحضيرات المطلوبة على

## اللجنة الاستشارية لمجلة السادسة

▲ مناقشة لغة الأبحاث، حيث أنّ المعهد أصرّ على النشر باللغة العربية، رغم الإمكانيات المحدودة لفريق العمل والجهد الذي يستغرقه مراجعة وحرير وتدقيق الترجمة. وبالرغم من أنّ ٨٠٪ من المادة البحثية أنتجت باللغة الإنكليزية بالأصل، إلا أنّ المعهد تمكّن من إصدار نسخة عربية مكتملة.

▲ مناقشة إقتراح تحويل "السادسة" من مجلة دورية إلى كتاب لمجموعة مؤلفين.

ساهمت اللجنة الاستشارية لمجلة "السادسة" في الإشراف على الطابع العلمي للمجلة من خلال حكيم المقالات والدراسات ومناقشة الأوراق البحثية وقراءة المقالات وترتيبها وصولاً إلى نشرها. وعقدت اللجنة ثلاث اجتماعات عمل بغية:

▲ جتّب التكرار في الأبحاث.

▲ البتّ بمواضيع النشر لهذا العدد وتأجيل نشر الدراسات الأخرى المقدمة.

## إستطلاع آراء القراء: إستمارة تقييم إلكترونية لـ "السادسة"

بهدف تطوير أداء المجلة، أجرى المعهد إستطلاعاً إلكترونياً مع القراء والمهتمين بهدف تقييم الأعداد الخمسة.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## الدراسات والتقارير

### الشراء العام في لبنان: الواقع والممارسات واستراتيجية وطنية لتعزيز القدرات

عرض هذا التقرير لواقع الشراء العام في لبنان، وذلك بالإستناد إلى نتائج الدراسة التحليلية التي أجراها المعهد خلال عامي ٢٠١١-٢٠١٢. إشتمل التقرير على قسمين، قدر القسم الأول حجم الشراء العام بالنسبة للإقتصاد الوطني بحسب المعطيات الماكرو-إقتصادية المتوفرة وتضمّن توصيفاً للإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكمه وللممارسات كما يقوم بها المسؤولون عن الصفقات ولجان التقييم وغيرهم من المعنيين في الإدارات والمؤسسات العامة. كذلك قدّم التقرير نماذج مقارنة مع عدد من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تناول القسم الثاني خصائص الجهاز البشري المعني بعمليات الشراء العام، وبيّن المهارات التقنية والإدارية والإستراتيجية المطلوبة وفقاً للمعايير العالمية المعتمدة. خلّص التقرير إلى وضع إطار عام للمهارات وإقتراح إستراتيجية وطنية متوسطة الأجل لتعزيز القدرات. تمّ توزيع التقرير ورقياً (٢١٠٠ نسخة) والكترونياً (٣٥٠٠ عنواناً).

### الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمة التغيير

عرض التقرير لأعمال المؤتمر السنوي لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا GIFT-MENA بعنوان "الدولة وقدراتها البشرية: تحديات البناء في أزمة التغيير" والذي إنعقد في الكويت عام ٢٠١٤. تضمّن التقرير الأفكار الرئيسية المتداولة في المؤتمر والمقاربات والأدوات الحديثة الموصى باستخدامها في مجال التوظيف والتدريب. كما تضمّن خليلاً للوضع الحالي والتحديات (بما فيها التمويل والتشريع وتعزيز القدرات البشرية) والتي حثّم على صانعي القرار إعتتماد سياسات حديثة ومقاربات نوعية على أساس الجدارة في إعداد وتدريب موظفي الحكومات لتنفيذ إصلاحات بنوية تتماشى والمعايير الدولية.

### اللبنانيون والمال

عرض كتيب "اللبنانيون والمال" لنتائج المسح الوطني حول المام اللبنانيين بالمسائل الإقتصادية والمالية والذي أجراه المعهد عام ٢٠١٢ على عيّنة نموذجية من ١٢١٤ أسرة موّعنة على الأراضي اللبنانية كافة. تمّ توزيع الكتيب ورقياً (٤٧٠٠ نسخة) والكترونياً (٥٠٠٠ عنواناً).



## موجز السياسات العامة

### الشراء العام سلاح استراتيجي للتنمية المستدامة

تناول العدد الأول من السياسات العامة، موضوع الشراء العام في لبنان وقدم أبرز نتائج المسح الوطني الذي نفذته المعهد خلال الفترة (٢٠١١-٢٠١٢) بدءاً بحجم الشراء العام في لبنان ومقارنته بدول المنطقة، وصولاً إلى تحليل سير

عمليات الشراء الحكومي من تخطيط وشراء وتقييم وتدقيق وإعداد التقرير والأرشفة. وأخيراً طرح الموجز مجموعة من التوصيات حول كيفية تحديث هذا الركن الأساسي من منظومة الانفاق العام. تم توزيع الموجز ورقياً (٣٧٠٠ نسخة) والإلكترونياً (٣٥٠٠ عنواناً).

## مشروع تشجيع البحث العلمي في وزارة المالية والإدارات العامة

يشجع المعهد، منذ عام ٢٠١٠، البحث العلمي في وزارة المالية وفي القطاع العام ويأخذ على عاتقه كلفة تصميم وطباعة بحث علمي متميز ينال موافقة لجنة حكيم مؤلفة من خبراء مختصين. وكان المعهد قد

أعطى المنحة حتى الآن لكتاب واحد بعنوان Goodwill. وقد عمل خلال عام ٢٠١٤ على تحديد مواضيع جديدة ودرسها. تم اختيار كتاب يتناول اللامركزية وهو حالياً قيد المراجعة من قبل الخبراء وينتظر إصداره في العام ٢٠١٥.

## تعزيز دور المعهد في مجال بحوث الإدارة العامة على الساحتين المحلية والإقليمية

قدّم فريق المعهد وخبرائه مساهمات بحثية ومدخلات عدّة خلال عام ٢٠١٤ في مؤتمرات وورش عمل ولقاءات وطنية وإقليمية ودولية. كما شارك في إجتماعات اللجنة الإدارية وفي مراجعة أوراق البحوث لمؤتمر شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة - "الليبار" في نيسان ٢٠١٤. وتوزعت المدخلات كالتالي:

### أوراق ومدخلات المعهد لعام ٢٠١٤

مؤتمر/ ورشة عمل	عنوان المدخلات	المؤسسة	المساهم	البلد
"الحكومة المفتوحة: بناء القدرات على أرض الواقع"	بناء القدرات للحكومة المفتوحة: الاستفادة من برامج المعلوماتية ووسائل التواصل الاجتماعي	OECD	جنان الدويهي	كاسيرتا، إيطاليا
مؤتمر "التعاون من أجل البناء وإعادة البناء"	عرض تجربة شبكة غيفت-مينا	ADETEF	لمياء المبيض بساط	باريس، فرنسا
مؤتمر الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار)	تعزيز قدرات القيادة في القطاع العام: تجربة لبنان	معهد الإدارة العامة (BIPA) وبرنامج UNDP	أمال حوا وهيفاء الحسيني	المنامة، البحرين

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

and is copyrighted work.



## أتقن عملك تحقق أملك

### أفلاطون

مؤتمر/ ورشة عمل	عنوان المداخلة	المؤسسة	المساهم	البلد
الشراء الحكومي: محرك الإبداع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ما هي الأفاق للبنان؟	الإبداع في البحث، التعليم والصناعة	المجلس الوطني للبحوث العلمية (CNRS)	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان
مؤتمر التبادل: تعزيز مؤسسات إدارة المال العام - تعزيز منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	تنمية قدرات قادة الغد في القطاع العام	البنك الدولي (مبادرة تواصل الاصوات)	لمياء المبيض بساط	أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة
اجتماع شبكة "معرفة"	جربة لبنان في تنمية القدرات في الشراء العام	البنك الدولي	رنا رزق الله	عمان، الأردن
المؤتمر العلمي الدولي ١٩ تحت عنوان: تأثير التكامل في التدقيق على الأعمال	الحكومة في القطاع العام	نقابة خبراء المحاسبة (LACPA)	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان
اللقاء السنوي السابع للكوادر العليا المهتمين بشؤون الموازنة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	بناء القدرات في إدارة المال العام في مرحلة ما بعد الصراع	OECD	مايا بصيبص	أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة
التطورات المتعلقة بإعداد التقرير العربي حول التنمية المستدامة	من الحكومة للحكومة: هل ستحقق المنطقة العربية أهدافها المتعلقة بالتنمية المستدامة في مرحلة ما بعد ٢٠١٥؟	الإيسكوا (ESCWA)	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان
الإدراج المالي والإلمام بالمسائل المالية في آسيا	قياس مدى الإلمام بالمسائل المالية في آسيا: أدوات ونتائج - جربة لبنان	OECD وبنك تايلاند ولجنة الأوراق المالية والصراف	رضا حمدان	بانكوك، تايلاند
المؤتمر الإقليمي الرابع لمركز البحوث والدراسات الاستراتيجية في الجيش اللبناني	تأملات في السياسات العامة وتوصيات متعلقة بالتحديات السياسية والإدارية في حقبة ما بعد "الربيع العربي"	مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية في الجيش اللبناني	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان
ورشة العمل حول قياس أثر التدريب	جربة المعهد في قياس أثر التدريب في برامج تدريب أساتذة الاقتصاد والأركان	كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان	سوزان أبو شقرا	الريحانية، لبنان

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

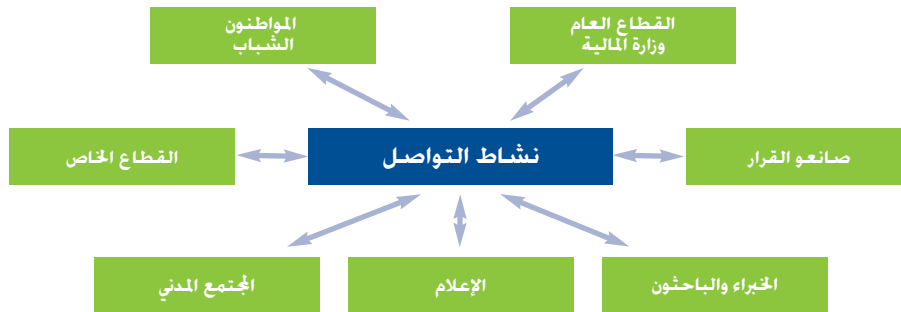
and is copyrighted work.

# التواصل

يهدف نشاط التواصل الى تعزيز العلاقة بين وزارة المالية وأعضاء المجتمع كافة. ويرمي إلى التوعية الاقتصادية والمالية والضرورية والى إيصال الإنتاج المعرفي بالطريقة الفضلى للفئات المهتمة بعملية إدارة المال العام من صانعي القرار ومن الخبراء والباحثين والإعلام والموظفين والمجتمع المدني والفئات الشابة.

تميّز العام ٢٠١٤ بعدد من الاجازات أهمّها:

- ▲ تطوير دور الموقع الإلكتروني كبوابة للموارد المعرفية وللمستجدات في عالم المالية والاقتصاد ومواضيع تحديث الدولة.
- ▲ إطلاق المعهد لواقعه على شبكة التواصل الاجتماعي.
- ▲ تحديث قاعدة البيانات الإلكترونية وتحسين التواصل عبر الرسائل الإلكترونية.
- ▲ البدء بتطوير قاعدة أدوات معرفية إلكترونية كالاختبارات التفاعلية والأفلام التعليمية القصيرة.
- ▲ على أن تضاف هذه الوسائل الإلكترونية إلى مجموعة وسائل التواصل التقليدية المعتمدة، كالتوزيع الورقي والإلكتروني للإصدارات، والمطبوعات التعريفية، والمؤتمرات والندوات والمعارض. والتغطية الإعلامية.



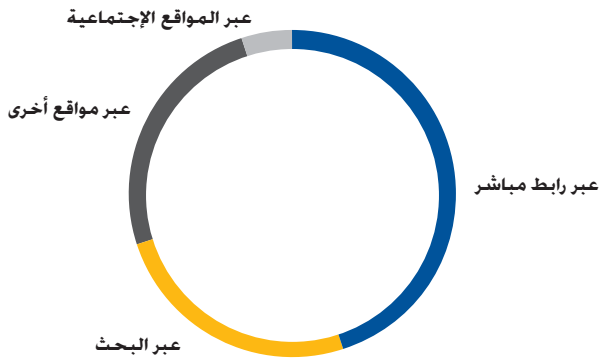
## الموقع الإلكتروني

توجّه الاهتمام خلال العام على توسيع قاعدة الزوّار وانتقاء المواد المفيدة والحديثة، وتحسين آلية تبويب المحتوى. وتمّ العمل بشكل خاص على إغناء منتدي المعرفة: الأول حول الشراء العام، والثاني حول الثقافة الإقتصادية والمالية. كما جرى نشر كافة الإصدارات المتوفرة. كان لهذه الجهود أثراً كبيراً، إذ شهد الموقع زيادة في عدد الزوّار بنسبة ٣٥٪. وساهمت المواقع الاجتماعية بنسبة ٦١٪ من مجموع الولوج الى الموقع في الفصل الأخير من العام.

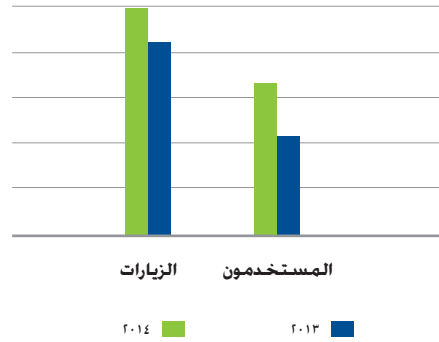


This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



الولوج إلى الموقع: ٦٪ من المواقع الإجتماعية منذ إطلاقها في الفصل الأخير



إرتفاع ٣٥٪+ في عدد الزوّار و٥٥٪ في عدد الزيارات مقارنةً مع ٢٠١٣

- من ناحية إغناء المحتوى. تمّ:
- ▲ نشر ٣٠٠ خبراً عن المستجدات الإقتصادية والمالية والمقالات المختارة.
- ▲ ٧٦ خبراً عن نشاطات المعهد.
- ▲ ٥٧ خبراً عن نشاطات الشركاء في مواضيع التدريب والمؤتمرات وورش العمل.
- ▲ ٥١ خبراً عن المقتنيات الجديدة للمكتبة المالية.
- ▲ ٤٠ خبراً في الركن الخاص بأخبار المعهد.
- ▲ التأكد من توقّر كافة منشورات المعهد على الموقع.
- ▲ ربط موقع المعهد مع موقع شبكة GIFT-MENA وإدراج روابط نحو مواقع الشركاء والروابط المفيدة.

خير المواهب العقل ...  
وشرّ المصائب الجهل

ابن المقفّع

## مواقع التواصل الاجتماعي

- ▲ روابط نحو مقالات وحوارات وتقارير من المعهد أو مصادر أخرى.
- ▲ إقتباسات من باحثين وخبراء.
- ▲ تغطية مباشرة للمؤتمرات.
- ▲ نشاطات وزير المالية.
- ▲ نشاطات المعهد.

أطلق المعهد، في الفصل الأخير من العام، موقعه على شبكة التواصل الاجتماعي وبلغ معدّل التدوينات 4 في الأسبوع، ووصل معدّل التفاعل لبعضها الى 400٪ من عدد المتابعين. شملت التدوينات:  
▲ وقائع وأرقام مقتبسة من الإنتاج المعرفي للمعهد أو من مصادر أخرى.



IOFLebanon



IOFLebanon



Institut des Finances Basil Fuleihan

## الرسائل الإلكترونية

إعلانية مباشرة (Direct e-mailing) للتعريف عن حدث معيّن يهّم مجموعة من الزملاء أو الخبراء أو الشركاء.

أرسل 11 عدداً من النشرة الدورية الإلكترونية (e-Newsletter)، والتي تتناول آخر الأخبار والنشاطات المرتقبة، إلى أكثر من 5000 عنوان في لبنان وخارجه، كما أرسلت 22 رسالة

## تطوير أدوات معرفية إلكترونية

سعيّاً منه لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل في إصدار المحتوى المعرفي، بدأ المعهد عام 2012 تجارب متواضعة في تطوير أدوات معرفية إلكترونية تسهّل على المواطنين وخصوصاً الشباب الوصول الى المعلومات، وعليه، تمّ تطوير:

- ▲ إختبار حول المعارف المالية والإقتصادية وُضع على الموقع الإلكتروني ضمن منتدى المعرفة المخصّص للثقافة المالية والإقتصادية.
- ▲ أفلام تعليمية قصيرة وُضعت على موقع YouTube.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

It was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

## المطبوعات التعريفية

شملت المنشورات والمطويات التعريفية لعام ٢٠١٤ التالي:

العنوان	المطبوعة	اللغات وأعداد النسخ والتوزيع
التقرير السنوي للعام ٢٠١٣		العربية: ٢٥٠٠ الفرنسية والإنكليزية: الكتروني توزيع ورقي: ٢٤٠٠ توزيع الكتروني: ٥٠٠٠
رزمة التدريب للعام ٢٠١٤		العربية: ٢٥٠٠ توزيع ورقي: ٢٢٠٠ توزيع الكتروني: ٥٠٠٠
مطوية تعريفية عن المعهد		العربية والفرنسية: ٣٠٠٠
مطوية تعريفية عن شبكة GIFT-MENA		العربية: ١٠٠٠ الفرنسية: ٥٠٠ الانكليزية: ١٠٠٠
مطوية عن برنامج لقاءات الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية بمناسبة مرور خمس سنوات على إطلاقه		الفرنسية: ٢٥٠٠
منشور عن برنامج لقاءات الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية للعام ٢٠١٤		العربية: ٢٥٠٠ الفرنسية: ٢٥٠٠
منشور عن المؤتمر السنوي لشبكة GIFT-MENA		العربية والانكليزية: ٤٠٠
منشور تعريفية عن كتيب "اللبنانيون والمال"		الفرنسية: ٣٠٠٠

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## المعارض والمؤتمرات والمناسبات الخاصة

بالفرنسية حول كتيب "اللبنانيون والمال".  
 ▲ معرض بيروت العربي الدولي للكتاب (النادي الثقافي العربي-البيال، بيروت)، كانون الأول ٢٠١٤، حيث تخلل المعرض إطلاق النسخة العربية من كتيب "اللبنانيون والمال".

كما جرت عليه العادة في السنوات السابقة، كان لوزارة المالية والمعهد حضور لافت ومنتظر في معارض الكتب التالية:

▲ المهرجان اللبناني للكتاب (الحركة الثقافية - أنطلياس)، آذار ٢٠١٤

▲ معرض الكتاب الفرنسي (المعهد الفرنسي - البيال، بيروت)، تشرين الثاني ٢٠١٤، حيث تخلل المعرض ندوة

أما المشاركة في معارض الجامعات ومعارض الوظائف، فكانت كالتالي:

عنوان	تنظيم	التاريخ (٢٠١٤)	المكان
The Middle East Education Market	Academia Lebanon	شباط وتشرين الأول	قصر اليونسكو
Forum des Métiers XII	ADG و CEMADIMO و USJ	نيسان	بيروت
AUB Jobfair	الجامعة الأمريكية	نيسان	بيروت
Antonine Jobfair	الجامعة الأنطونية	أيار	بعبدا

▲ "الإملاء المالية" باللغة الفرنسية: مناسبة شهر الفرنكوفونية، نظمت بالتعاون مع المعهد الفرنسي في ٢٦ آذار بمشاركة نحو ١٠٠ متبار من القطاعين العام والخاص. وقد تمحور نص الإملاء حول موضوع تعاطي اللبنانيين مع المال. ووُضعت جوائز على الفائزين بالمراتب الأولى.

وقد حفل شهر آذار بمناسبتين خاصتين:  
 ▲ لقاء بعنوان "دور المرأة في القطاع العام في لبنان"، في ٧ آذار ٢٠١٤، إستضاف معالي الوزيرة السابقة وفاء الضيقة، والسيدة نعمت كنعان، والعميدة المتقاعددة دلال الرحباني. اللواتي قدّمن شهادة حية حول تجربتهن في القطاع العام بحضور ٥٠ مشاركاً ومشاركة.

## الإعلام

- ثابر المعهد على توفير المواد وتسهيل الوصول الى المعلومات وتقديم المساعدة للإعلاميين المتخصصين بالمواضيع المالية والاقتصادية والتربوية والمدنية. وكان حاضراً في وسائل الإعلام المحلية والعربية والفرنسية عبر:
- ▲ نشر ٣٢ خيراً صحفياً في أبرز الوسائل الإعلامية المطبوعة والالكترونية.
  - ▲ تنفيذ ٧ مقابلات وتقارير خاصة متلفزة وإذاعية وصحفية.
  - ▲ توزيع ١٠٠ عدد من كتّيب "البش مندفع ضرابب؟" لمشتركي مجلة "Lebanon Opportunities" في المناطق النائية.
  - ▲ إدراج فقرتين من ١٦ صفحة بالعربية والفرنسية في "المجلة الضريبية" ("Revue Fiscale Libanaise") عن "Le Commerce du Levant" في العديدين الصادرين خلال العام.



## التواصل الداخلي

صدر خلال العام، ٤ أعداد من "حديث المالية"، النشرة الداخلية لوزارة المالية، واشتمل كل عدد على مطوية خاصة سلّطت الضوء على موضوع أو نشاط معيّن مثل مكافحة الفساد ودور المرأة في القطاع العام.

## زيارات تعارف واستقبال وفود

فيما يلي لائحة بالوفود الزائرة خلال العام والتي شاعت التعرف على أنشطة المعهد ووزارة المالية اللبنانية والبحث في أفق التعاون المستقبلي.

## الوفود العربية والأجنبية التي زارت المعهد خلال عام ٢٠١٤

عدد المشاركين	الوفد
٣	زيارة وفد من الخبراء من وزارة المالية الفرنسية
٣	زيارة وفد خبراء من الإتحاد الأوروبي
٢	زيارة وفد من جامعة روما تور فيرغاتا في إيطاليا
١	زيارة أحد مدراء وكالة التعاون التقني الدولي - الأديتيف
١	زيارة وكيل مساعد في وزارة المالية الكويتية
١	زيارة خبير من وزارة المالية الفرنسية
٢	زيارة وفد خبراء من البنك الدولي
١	زيارة مدير العلاقات الخارجية في المدرسة الوطنية للإدارة
٩	زيارة وفد من الأساتذة الجامعيين في فرنسا بالتنسيق مع كلية الحقوق في الجامعة اللبنانية
٦	زيارة وفد من البرلمانيين في إقليم كردستان - العراق
٣	زيارة وفد من المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة، والمركز الوطني للخدمة العامة المناطقية في فرنسا
٢	زيارة خبير من جامعة بيرزيت في فلسطين بالتنسيق مع الوكالة الفرنسية للتنمية
٣	زيارة مدير عام مركز التدريب المالي والمحاسبي التابع لوزارة المالية العراقية
٢	زيارة وفد من مكتب منظمة العمل الدولية
٣	زيارة وفد من البنك الدولي
١٠	زيارة وفد من الجامعة الأميركية في القاهرة
٧	زيارة وزيرة اللامركزية والخدمة المدنية في فرنسا يرافقها وفد من كبار المسؤولين الفرنسيين
٢	زيارة وفد من الوكالة الفرنسية للتنمية
٢	زيارة وفد من المعهد الفرنسي للشرق الأدنى
٣	زيارة وفد من خبراء من سيغما
٧	زيارة وفد من ADETEF, DGAFP CNFPT والسفارة الفرنسية في بيروت
٧٣	المجموع



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

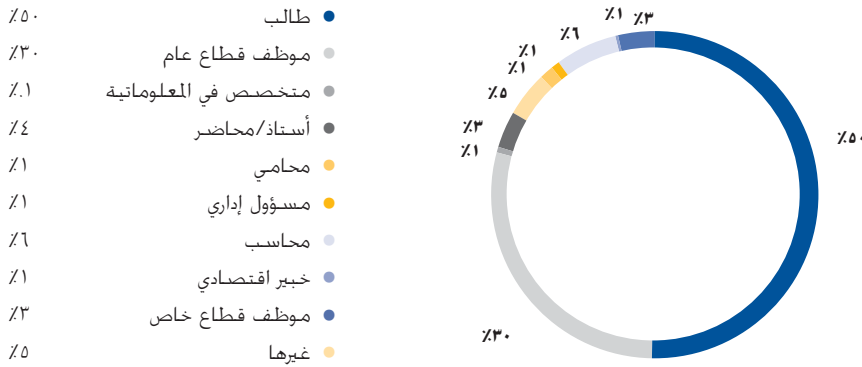


# المكتبة المالية مركز متخصص بالمراجع المالية والإقتصادية

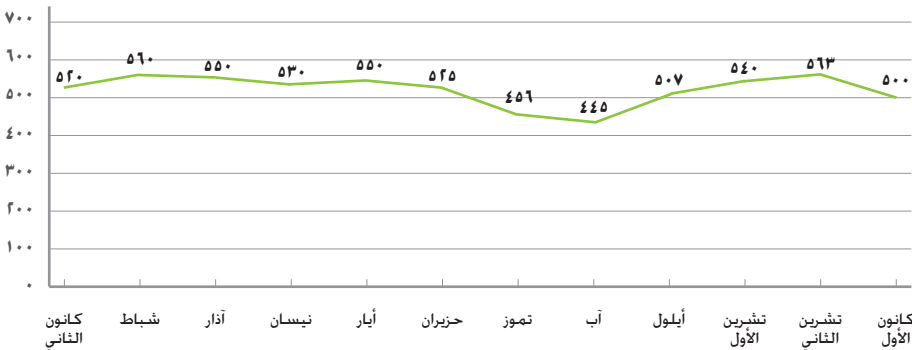
حافظت المكتبة المالية خلال هذا العام على المعدل الوسطي للزيارات اليومية الذي قارب الـ ٢٢ زيارة في اليوم. كما تمّ إغارة ١٢٠٤ كتاباً لـ ٤٩٠ مستفيد. يذكر أنّ حوالي نصف رواد المكتبة هم من طلاب الجامعات. يليهم موظفو وزارة المالية (٢٩٪) وأصحاب المهن (٢١٪).

معدّل ٥٠٠ زائر شهرياً

## زوار المكتبة بحسب تخصصاتهم



## عدد الزوار بحسب الأشهر



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

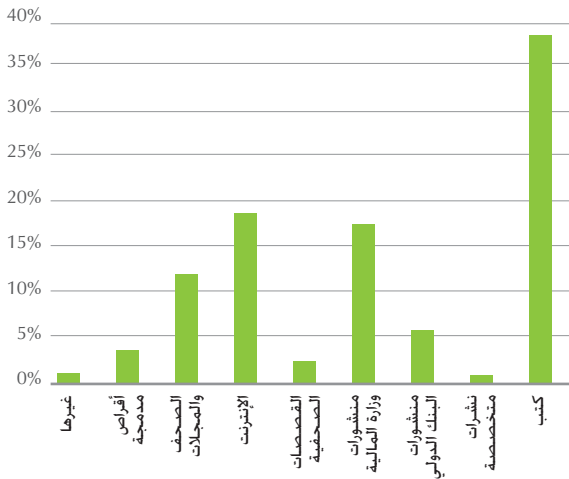


## في تحديث المراجع وتصويبها

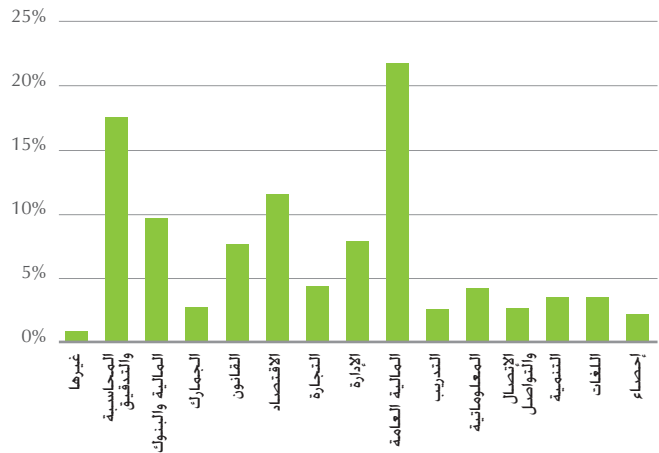
يتم ربطها بالموقع الإلكتروني للمعهد خلال العام ٢٠١٥. وتعتبر نشاطات البحث والإطلاع على الكتب من أهم دوافع زيارة المكتبة المالية، إذ إستحوذت على ٤٤٪ من مجمل اهتمام الزوار. وحُظيت المواضيع المتعلقة بالمالية العامة بـ ٢١٪ من نسبة المطالعة، يليها مواضيع الحاسبة والتدقيق بمعدل ١٧٪ والإقتصاد بمعدل ١٢٪، بينما سجلت المواضيع الجمركية نسبة متدنية بلغت ٣٪.

تمّ تزويد المكتبة المالية بمجموعة من ٥٠٧ كتاباً جديداً و ٦٠ تقريراً ومنشوراً متخصصاً. معظمها هبات من مؤسسات محلية وأجنبية أبرزها صندوق النقد الدولي. ومنظمة الجمارك العالمية والإسكوا. كما جُددت مجموعة قوانين لبنان، وتمّ تيوم برنامج حمورابي الإلكتروني. من جهة أخرى، أصبحت المعلومات الرئيسية لمراجع المكتبة متوفرة إلكترونياً عبر نظام الفهرسة "Symphony" الذي اقتنته المكتبة خلال ٢٠١٣ على أن

### اهتمامات الزوار بحسب نوعية المصادر



### اهتمامات الزوار بحسب المواضيع



## النشرة الإلكترونية خدمة المكتبة المالية

التي وفرتها المكتبة المالية من خلال ١٥٠ خيراً إلكترونياً. إضافة إلى عناوين أبرز الكتب المقنتاة.

استطاع أكثر من ٤٦٠٠ مشترك الإطلاع على آخر الأخبار والمقتطفات والتقارير والمقالات والمؤشرات الإقتصادية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



إجاز

٩٠%

من نشاطات التوريد

إستقبال

١٦٥

طالباً وطالبة  
متمترّنين

المكننة التامة  
لعمليات مسك  
حسابات الموازنة  
السنوية

خطة تدريب  
مخصصة لفريق  
عمل المعهد

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



# القسم المالي والإداري

أبرز الاجازات

أبرز نشاطات القسم الإداري والمالي

قراءة في الأرقام المالية

واردات المعهد

حجم الإنفاق

توجهات العمل ٢٠١٥

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# القسم المالي والإداري

لم تحل الأوضاع المالية الصعبة التي تمرّ بها الدولة اللبنانية منذ سنوات، دون أن يعيد الفريق الإداري والمالي ترتيب أولوياته بشكل مستمر فيه بتنفيذ المشاريع التحدينية التي اندرجت ضمن "مخطط التطوير المؤسسي: أفق ٢٠١٥". كذلك استمرّ بإعداد مشروع موازنة متوسطة الأمد للأعوام ٢٠١٥-٢٠١٦-٢٠١٧ ضمنه كافة التوصيات. وتركزت الجهود خلال عام ٢٠١٤، في الشقّ الإداري، على تخطيط العمل وتنظيمه وبناء قدرات العاملين في المعهد وتعزيز روح الفريق واستقبال الطلاب المتمرنين. أما على الصعيد المالي، فقد أعدّ المعهد خطة مالية سنوية وخطة توريد متكاملة جرى تعديلها، وفقاً للأولويات والسيولة المالية المتوفرة. كما تمّ حلف اليمين القضائية أمام ديوان المحاسبة وإرسال الحسابات المالية والتوضيحات المطلوبة، وجرى مسك الحسابات العمومية وفقاً لنظام PIMS-GovBudget. أمّا الإنجاز الأكبر، فتمثّل بإطلاق عمليّة مكننة شاملة، جرى تمويلها عن طريق هبة ماليّة كريمة من إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية.



## أبرز الإنجازات

- ◆ إعداد مشروع موازنة العام ٢٠١٥ مع توقعات متوسطة المدى ورفعها إلى معالي وزير المالية، ضمن المهل القانونية.
- ◆ إجراء ترقيب مالي دقيق وقطع حساب أسبوعي لمتابعة ورصد المصروف على ضوء السيولة المالية ووتيرة التحويلات الفعلية من مساهمة وزارة المالية.
- ◆ المكننة التامة والشاملة لعمليات مسك حسابات الموازنة السنوية والمدفوعات المتوجبة للغير وعقود الخدمات.
- ◆ تنظيم العمل داخل القسمين المالي والإداري بشكل يحثن الفعالية والإنتاجية ويؤكد على الالتزام بأحكام قانون المحاسبة العمومية.
- ◆ إطلاق مشروع مكننة الأصول الثابتة العائدة بالتعاون مع شركة SyncWise.
- ◆ توقيع الهبة المالية المقدمة من الريجي والمحخصة لمكننة مختلف العمليات في أقسام المعهد والإعداد لتنفيذها.

قدّمت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية إلى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في تشرين الثاني ٢٠١٤ هبة مالية قدرها ٥٩٠.٠٠٠ د.أ. لتنفيذ مشروع مكننة القلم الإداري وكافة الأقسام الأخرى في المعهد. عمل القسم الإداري والمالي على وضع تصوّر أولي للبرنامج المطلوبه وعلى تحضير الملف التعاقد الذي سوف يتم توقيعه مع الشركة المعتمدة من قبل

إدارة الحصر وهي شركة Everteam  
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

**المكننة الشاملة بفضل  
هبة مالية مقدّمة  
من قبل إدارة حصر التبغ  
والتنباك اللبنانية**

إجعل البساطة هي التي تحكم

ستيف جوبز

## أبرز نشاطات القسم الإداري والمالي

### الإدارة المالية

- ♦ إعداد مشروع موازنة المعهد للعام ٢٠١٥ وتقديمه الى وزير المالية ضمن المهل القانونية، ورفاقه بالمستندات والإحصاءات والملاحق الثبوتية وفقاً لتعميم وزير المالية رقم ١٩٣٢/ص١ تاريخ ٢٠/٠٤/٢٠١٤.
- ♦ متابعة العمل على النظام الإلكتروني للمحاسبة العمومية الذي تمّ اعتماده كأداة محاسبة أساسية في منتصف العام ٢٠١٣ (نظام PIMS-GovBudget).
- ♦ اعتماد نظام معلوماتي خاص بإدارة الفواتير الواردة يسمح باستخلاص البيانات الإحصائية الخاصة بتوجبات المعهد المالية للغير على أنواعها، إضافة إلى الإدارة المالية للعقود واستدراجات العروض.
- ♦ وضع التقارير المالية الشهرية وتنفيذ عملية قطع حساب شبه أسبوعية للتأكد من إدارة الاعتمادات المتوقّرة ومتابعة السيولة المالية.
- ♦ متابعة التدقيق المالي (audit) على الحسابات عن طريق التدقيق الداخلي المستمر.
- ♦ تسديد الاشتراكات الشهرية المتوجّبة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عن العام ٢٠١٤ والحصول على براءة ذمة مالية وتسديد الفروقات المالية البسيطة الناجمة عن التصريح الإسمي السنوي للعام ٢٠١٤.

- ♦ في إطار الرقابة اللاحقة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المعهد، أجرى الديوان درس حسابات المعهد العائدة للعام ٢٠٠٣، ونال المعهد براءة ذمة مالية عن العام المذكور. إشارة إلى أن المعهد كان قد سبق وأرسل إلى الديوان كافة الحسابات عن الأعوام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٢.
- ♦ حلف اليمين القضائية للمدير المالي والإداري بصفته المحتسب المعتمد.
- ♦ إدارة الهبات المقدّمة من جهات مانحة وعقود الخدمات الموقّعة مع الشركاء المحليين والإقليميين والدوليين ومتابعة حسن التنفيذ وإعداد التقارير المالية المطلوبة.

### أعمال الإدارة والتطوير

- ♦ متابعة الأعمال الإدارية العادية، كعملية الجرد السنوية للمطبوعات والمنشورات والأصول الثابتة والأجهزة الإلكترونية.
- ♦ إعداد التقرير نصف السنوي لأنشطة المعهد.

### المعهد يحلف اليمين القضائية أمام ديوان المحاسبة

في خطوة قانونية متقدّمة، أدى المدير المالي والإداري في المعهد حلف اليمين القضائية أمام ديوان المحاسبة، وذلك نهار الاثنين الواقع فيه ٢٤ تشرين الثاني ٢٠١٤.

### المعهد يطبّق نظام PIMS في نسخته المتطورة

استكمل المعهد التعاون مع شركة التدقيق الخارجي "ديلويت أند تنش" (Deloitte & Touch) وشركة Profiles للنظم المعلوماتية ومكتب خالد تويني للمحاسبة والتدقيق بهدف تطوير نظام PIMS-GovBudget لإدارة المحاسبة العمومية بما يتيح مسكاً مزدوجاً للحسابات وفقاً لأحكام قانون المحاسبة العمومية ولأحكام المحاسبة العامة ومعاييرها الدولية.

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

and is copyrighted work.



## أعمال المكننة

تنفيذ خطة المكننة التي بدأت عام ٢٠١٢. وتضمنت الأنشطة التالية:

الوضع الحالي	بالتعاون مع	نشاط المكننة
إطلاق المشروع في أواخر ٢٠١٤ مواصلة التحديث	شركة Syncwise	مشروع مكننة جردة الأصول الثابتة موقع المعهد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي مكننة المكتبة المالية
العمل أُنجز على أن يجري ربطه بالموقع الإلكتروني		إدارة قاعدة المدربين نظام إدارة المطبوعات توييم الأرشيف الإلكتروني الخاص بقسم التدريب نظام أرشفة الصور الفوتوغرافية
مرحلة تجريبية عام ٢٠١٥		

## تطوير القدرات وإدارة فريق العمل

تابرت إدارة المعهد وفريق عمله على إنجاز الخطط الموضوعية بأسلوب دينامي وحديث قوامه الأداء والإنتاجية والتحفيز. وحرصت لذلك على تنمية روح التعاون والابتكار والتحفيز وتمتين علاقات الزمالة لدى الفريق لإيجاز المطلوب في ظلّ التقلبات المالية والسياسية المختلفة.

وفيما يلي أبرز الأدوات التي اعتمدت في الملتقى خلال عام ٢٠١٤:

- ♦ إعداد الخطة السنوية خلال شهر كانون الثاني بالتشاور والتشارك بين مختلف الأقسام.
- ♦ عقد اجتماعات أسبوعية داخل كل قسم وإجتماع أسبوعي لرؤساء الأقسام؛
- ♦ تنظيم مقابلات سنوية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الفريق لتقييم العمل وتحديد الحاجات التدريبية.
- ♦ بناء القدرات الفردية لأعضاء فريق العمل. عبر تأمين فرص التدريب في لبنان والخارج. وقد شارك ٥٧ متدرباً من المعهد في ١٤ برنامجاً عُقد في لبنان. كما شارك ٤٠ متدرباً في ٢٥ دورة تدريبية ومؤمراً وبعثات في الخارج.

بمناسبة عيدي الميلاد وأرأس السنة. زار فريق المعهد مركز جمعية Arc-en-ciel في جسر الواضي واطلع على عملها وأجزائها وقدم خية شكر لأداء الجمعية المتميز على المستوى الوطني.

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

خية تقدير  
للمسؤولية المجتمعية

- ◆ تشجيع الموظفين على التفكير والبحث العلمي وتقديم الأوراق في عدد من المؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية (ممكن مراجعة قائمة المداخلات ضمن فصل الإنتاج المعرفي) وفي حضور ديناميكي على صعيد شبكات التدريب في لبنان والمنطقة.
- ◆ تنظيم ورشتي عمل حول "الأساليب الصحية لحياة سليمة" عُقدت في دير سيدة الجبل في فتقا وفي مقرّ المعهد.
- ◆ استقبال 165 طالباً وطالبة متميزين من 6 جامعات وفقاً للحاجات وللطلبات الواردة.

### أعمال التوريد

- ◆ استطاع فريق التوريد خلال عام 2014 أن:
  - ◆ ينجز 90 بالمئة من النشاطات المقررة ضمن الخطة السنوية.
  - ◆ يطور إجراءات التوريد وفقاً لأفضل الممارسات في هذا المجال.
  - ◆ يوثق العلاقات المهنية مع الموردين.
  - ◆ يقوم بدراسة السوق في الأمور التي تتعلق بالمشتريات المرتقبة.
  - ◆ يقدم المشورة والمساندة التقنية للأمور المتعلقة بالتوريد وملحقاته لاسيما في إعداد العروض أو تحضير دفاتر شروط لمشاريع تدريب.

## أعمال التوريد في المعهد من أشغال ولوازم وخدمات وغيرها للعام 2014

أبرز الأعمال	
◆ عقد خدمات لرصد المقتطفات الصحفية اليومية لزوم المكتبة المالية	عقود استشارية تنفيذ مشاريع
◆ عقد صيانة الموقع الإلكتروني التابع للمعهد	
◆ عقد خدمات استضافة خوادم المكتبة المالية (Hosting)	
◆ عقد صيانة برنامج Symphony لزوم المكتبة المالية	
◆ عقد خدمات تصميم صفحة الكترونية خاصة بالشراء الحكومي	
◆ عقد صيانة برنامج معلوماتي لإدارة بيانات المدربين	
◆ عقد خدمات لشراء برنامج خاص لإدارة قاعدة بيانات العناوين Labeling System	
◆ عقد خدمات تطوير برنامج معلوماتي للمحاسبة العمومية GovBudget-PIMS	
◆ عقود خدمات صيانة البرامج الإلكترونية الخاصة بالمعهد (نظام المدربين، نظام المطبوعات، نظام الفواتير، برنامج المحاسبة العامة، نظام أرشفة الصور)	
◆ عقد خدمات لتحضير لمعرضي الكتب الفرنسي والعربي	
◆ إستدراج عروض لتلزم طباعة منشورات ومطبوعات العام 2014	توريد اللوازم
◆ إستدراج عروض لتلزم شراء وتركيب ستائر لثافة لزوم المكتبة المالية وبعض المكاتب	
◆ عقود تصاميم لمطبوعات ومنشورات	توقيع عقود خدمات
◆ عقد خدمات إعادة صياغة دليل الشراء الحكومي	
◆ عقد خدمات تحديث الهوية البصرية (تحديثاً تصاميم لوفني جديد للمعهد)	
◆ عقد خدمات لتطوير إستراتيجية التواصل الاجتماعي Social Media	

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

and is copyrighted work.





◆ عقد خدمات لتطوير أدوات الكترونية حول الثقافة المالية (نظام إلكتروني أسئلة/أجوبة حول المعارف المالية)	
◆ عقد خدمات تصميم كتيب "اللبنانيون والمال"	
◆ عقد خدمات لزوم توزيع كتيب "البش مندفع ضرائب"	
◆ عقد خدمات لتقديم نظام ومعدات خاصة بإدارة الأصول الثابتة	
◆ عقد خدمات استشارات إعلامية	
◆ عقود خدمات تقنية وصيانة مختلفة (التكييف، آلة التصوير، نظام الصوت في قاعات التدريب، نظام الأمان في المكتبة، كاميرات المراقبة، الهاتف، ماكينة القهوة)	
◆ عقد خدمات تصوير أوراق ومستندات بواسطة الـ (Leasing)	
◆ عقود خدمات سنوية مع مترجمين للقيام بأعمال ترجمة مستندات والترجمة الفورية عند اللزوم	
◆ عقود خدمات سنوية مع مدققين لغويين لمنشورات المعهد	
◆ عقد خدمات الضيافة الخاص بالمعهد	
◆ عقود تحرير، صياغة وتنقيح المطبوعات	
◆ عقود خدمات لتأمين مشاركة المعهد في معرض الكتاب الفرنسي ومعرض الكتاب العربي	
◆ تأمين خدمات صيانة طفيفة، أجهزة الكترونية، لوازم مكتبية ولوازم صحية عند الحاجة	<b>توريد بالفاتورة بعد استقصاء الأسعار</b>

## قراءة في الأرقام المالية للعام ٢٠١٤

كما في السنوات السابقة، كان العام محطة صعبة تطلبت جهوداً كبيرة لتأمين الموارد المالية لاسيما في غياب إقرار الموازنات العامة منذ عام ٢٠٠٥. وقد انعكست الصعوبات المالية التي تعاني منها الدولة اللبنانية وتزايد الدين العام شحاً في الموارد مما جعل الترقب المالي والسيولة النقدية عمليّة دقيقة وصعبة. وقد حاول المعهد، كمؤسسة عامة تعمل تحت وصاية وزير المالية، جاهداً الالتزام بسياسة الإنفاق التي حددتها وزارة المالية وبتحقيق القيمة المُضلى من إنفاق الاعتمادات المتوفرة، كما سعى إلى تأمين الموارد الإضافية من الجهات المانحة على شكل هبات أو مساهمات في نفقات نشاطات معيّنة وبشكل يسمح باستكمال خطة عمله والاستمرار بتأدية مهامه.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## واردات المعهد

تألّفت واردات المعهد للعام ٢٠١٤ من التالي:

- ♦ **مساهمات مالية مباشرة** تمّ تحويلها إلى حساب المعهد لدى مصرف لبنان وفقاً لقرار صادر عن وزير المالية، وقد بلغت //١.٦٤٠// مليار ليرة لبنانية.
- ♦ **مساهمات مالية غير مباشرة** وهي عبارة عن نفقات تتحمّلها وزارة المالية عن المعهد (الاستيما نفقات الإيجار السنوي للمبنى وبعض المصاريف الأخرى، وقد بلغت حوالي //٥٠٠// مليون ليرة لبنانية).
- ♦ **عقود الخدمات نفّذت بإدارة مباشرة** وفقاً لما نصّ عليه النظام المالي والإداري، تتناول إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة على الصعيدين المحلي والإقليمي، وقد بلغ مجموعها حوالي //٢٤٧// مليون ليرة لبنانية.
- ♦ **عقود خدمات نفّذت عن طريق شريك للمعهد** في إطار مشروع بلدي بلاس (Baladi Plus) بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول تنمية قدرات السلطات المحلية في إدارة المال العام، وذلك بالتعاون مع الشريك المحلي "شركة تنمية المعرفة"، وقد بلغت قيمة المشروع //١٤٦.٥٣٧// دولار أمريكي.
- ♦ **الهبات:**

♦ **هبة مالية من قبل إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية** وقدرها //٥٩٠// ألف دولار أمريكي لتنفيذ مشروع مكننة القلم الإداري وكافة الأقسام الإدارية

في المعهد؛ وجاءت هذه الهبة الكريمة رغبةً من إدارة الحصر في دعم الجهود التي يبذلها المعهد لتطوير أدائه وتنوياً لعلاقة تعاون طويلة تعود الى العام ٢٠٠٦. ومن المنتظر أن يبدأ تنفيذها مع بداية العام ٢٠١٥ عن طريق شركة Everteam التي تمّ اختيارها بناء على خبرتها في تطبيق مشروع مكننة مائل لصالح إدارة حصر التبغ والتنباك، مع العلم أن الشركة المذكورة اعتمدت نفس الأسعار التي عملت بها مع إدارة الحصر سابقاً.

♦ **هبة السفارة الإيطالية**، المرحلة الأخيرة وقدرها //٢٣.٢٥٦// يورو من أصل قيمة الهبة المقدّمة في العام ٢٠١٠ وقدرها //٣٣٢// ألف يورو لبناء القدرات في مجال الشراء الحكومي. وقد تمّ على أثرها تقديم التقرير المالي النهائي التوجب وفقاً لمتطلبات الجهة المانحة وإقفال الحساب المصرفي المخصّص لهذه الهبة لدى مصرف لبنان (حساب "الخزينة اللبنانية - المعهد المالي - هبة السفارة الإيطالية").

حدّدت مديرية الموازنة ومراقبة النفقات لدى وزارة المالية المساهمة المالية للمعهد عن العام ٢٠١٤ بمبلغ قدره //٢// مليار ليرة لبنانية وذلك بموجب محضر إجتماع مناقشة مشروع موازنة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للعام ٢٠١٤ بتاريخ ٣٠ تموز ٢٠١٣. لكن، وللأسفة الثانية على التوالي، اعتمدت وزارة المالية آلية إنفاق ترمي إلى التقيّد بسقف اعتمادات قانون موازنة العام ٢٠٠٥، آخر قانون موازنة تمّ إقراره من قبل السلطة التشريعية، مضافاً إليه الاعتماد الإضافي بموجب القانون رقم ٢٣٨ تاريخ ٢٢/١٠/٢٠١٢ شرط توفره في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠١٤، بحيث أصبح المتاح للمعهد كسقف للإنفاق مبلغاً يساوي //١.٦٤٠.٨٠٠.٠٠٠// ليرة لبنانية.

هذا، وأنت التحولات من مساهمة وزارة المالية على أربع دفعات تمّ تحويل الدفعة الأولى منها في منتصف العام ٢٠١٤، بما شكّل خدياً حقيقتياً لفريق العمل الذي اضطرّ في الفصلين الأولين من العام ٢٠١٤ الى اعتماد

سياسة انفاق قياسية الانضباط  
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

تحديد سقف  
الإنفاق للعام  
٢٠١٤

## مساهمات مالية مباشرة

مجموع المساهمات المباشرة والمبالغ المحوّلة فعلياً خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

٢٠١٤ ليرة لبنانية	٢٠١٣ ليرة لبنانية	٢٠١٢ ليرة لبنانية	المساهمات المالية المباشرة
٢.٥٦١ مليار	٢.٤٧٠ مليار	٢.٤٦٥ مليار	مشروع الموازنة المقترح من قبل المعهد
٢ مليار	٢ مليار	٢ مليار	المساهمة المالية المحددة بموجب محضر الاجتماع السنوي مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات
١.٦٤٠ مليار	١.٦٤٠ مليار	١.٤٠٠ مليار	المبالغ المحوّلة فعلياً

## مساهمات مالية غير مباشرة

مجموع المساهمات غير المباشرة التي تكوّلت بها وزارة المالية خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

٢٠١٤ ليرة لبنانية	٢٠١٣ ليرة لبنانية	٢٠١٢ ليرة لبنانية	المساهمات المالية غير المباشرة
٤١٠.٠٧٤.١٠١	٤١٠.٠٧٤.١٠١	٤١٠.٠٧٤.١٠١	بدلات الإيجار للطوابق الستة التي يشغلها المعهد من مبنى نقابة الصيادلة
لم ترد حتى تاريخه	٣٠.٥٧١.٩٨٢	٥٣.٤٩٨.٦٥٥	حصة المعهد من مصاريف الخدمات المشتركة للمبنى
٨٩.٧٦٠.٠٠٠	٧١.٨٥٦.٠٠٠	٧١.٨٥٦.٠٠٠	عقد التنظيف السنوي لمبنى المعهد
٤٩٩.٨٣٤.١٠١	٥١٢.٥٠٢.٠٨٣	٥٣٥.٤٢٨.٧٥٦	المجموع

## المشاريع المنفذة من قبل المعهد بإدارته المالية المباشرة عن طريق عقود الخدمات

نوع وإسم المشروع	الجهة الممولة	القيمة الإجمالية للهيئة/العقد	القيمة المنفذة في العام ٢٠١١	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٢	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٣	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٤
مشروع برنامج تعزيز الرقابة المالية للبرلمان اللبناني	مؤسسة وستمنستر للديموقراطية (WFD)	٣٤.٤٩١ د.أ.	٣.٠٥٠ د.أ.	٤.٨٠٠ د.أ.	انتهى	
مشروع تعزيز بناء القدرات المالية في البرلمان اللبناني	مؤسسة وستمنستر للديموقراطية (WFD) - مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي	٤٠٠.٠٠٠ يورو	١٩.٥٩٧ يورو	١٩.١٤٠ يورو	انتهى	
مشروع المسح المتعلق بالثقافة المالية في لبنان	البنك الدولي	٨٢.٩٣٠ د.أ.	٤٩.٧٨٨ د.أ.	٣٣.١٧٢ د.أ.	انتهى	

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

## إن من يثق بنا، يزيدنا تعلمًا وثقافة

نوع وإسم المشروع	الجهة الممولة	القيمة الإجمالية للعبة/العقد	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٠	القيمة المنفذة في العام ٢٠١١	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٢	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٣
البرنامج التدريبي الاقليمي حول "الرقابة والتدقيق"	البنك الاسلامي للتنمية (Islamic Development Bank)	٤٣.٠٠٠ د.أ	٤٢.٣٨٣ د.أ	انتهى		
البرنامج التدريبي حول "ضرائب شركات الاتصالات بغرض المراجعة" الموجه إلى الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في اليمن	البنك الدولي (مشروع تحديث المالية العامة) لصالح الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية	١٢.٠٢٥ د.أ	١١,٩٨٤ د.أ	انتهى		
لقاءات متخصصة للقضاة المتدرجين حول "مكافحة الفساد في لبنان" بالتعاون مع معهد الدروس القضائية وبدعم من السفارة الفرنسية	عقد خدمات مع السفارة الفرنسية في لبنان	٢٠.٠٠٠ يورو				٢٠.٠٠٠ يورو
تعزيز وتطوير الطاقات البشرية في إدارة حصر التبغ والتبناك الاقتصادية والمالية والجمركية والإدارية. وتعزيز مهارات الكوادر العليا والوسطى في هدف رفع مستوى الأداء الإداري وفي نشر ثقافة القيادة والابتكار	إتفاق تعاون مع إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية (الريجي) تاريخ ٢٦/٠٩/٢٠١٣ - (٢٠١٤: السنة الأولى من تنفيذ الإتفاقية)					١٦٣.١٤٧.٣٠٠ ليرة لبنانية
دورة تدريبية حول الإدارة المالية (Financial Management)	عقد خدمات مع شركة تنمية المعرفة (KDC) ضمن مشروع ممول من برنامج Expand Your Horizons الخاص بالـ USAID	٣.٥٠٠ د.أ				٣.٠٠٠ د.أ
تنظيم دورة تدريبية حول الشراء (Procurement)	عقد خدمات مع شركة تنمية المعرفة (KDC) ضمن مشروع ممول من برنامج Expand Your Horizons الخاص بالـ USAID	٣.٥٠٠ د.أ				٣.٠٠٠ د.أ
إعداد وتنظيم لقاءات متخصصة حول "موضوع النزاهة" بالتعاون ودعم من السفارة الفرنسية في لبنان	عقد خدمات مع السفارة الفرنسية في لبنان	١٦.٠٠٠ يورو				١٦.٠٠٠ يورو

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## المشاريع المنفذة من قبل المعهد بإدارة مالية من قبل الشركاء عن طريق عقود الخدمات خلال السنوات الأربع الأخيرة

إسم المشروع	الجهة الممولة	القيمة المنفذة ما بين الأعوام ٢٠١١ و ٢٠١٣ في القيمة المنفذة في العام ٢٠١٤
مشروع تعزيز قدرات مدرّسي مادة الاقتصاد في المدارس الرسمية في لبنان	البنك الإسلامي للتنمية عن طريق الشبكة اللبنانية للتنمية	١٥٠.٠٠٠ د.أ
المرحلة الثانية من مشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي المستدام (مراجعة الدراسة حول جهوزية السوق اللبناني في موضوع الشراء الحكومي المستدام وإعداد خطة عمل وطنية	برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNEP) برنامج الأمم المتحدة للتنمية	٣٠٠.٠٠٠ د.أ
مشروع تنمية قدرات السلطات المحلية في إدارة المال العام	مشروع ممّول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تمّ تنفيذه بالتعاون من شركة تنمية المعرفة	١٤٦.٥٣٧ د.أ

## المشاريع المنفذة من قبل المعهد بإدارته المالية المباشرة عن طريق هبات خلال السنوات الأربع الأخيرة

نوع وإسم المشروع	الجهة الممولة	القيمة المنفذة في الأعوام ٢٠١١ و ٢٠١٢	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٣	القيمة المنفذة في العام ٢٠١٤
مشروع بناء القدرات في مجال الشراء الحكومي	السفارة الإيطالية في لبنان	٤٢.٣٣٧ يورو	٧٤.٠٥٨ يورو	٢٣.٢٥٦ يورو
مساندة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (GIFT-MENA)	وكالة التعاون الدولية التابعة لوزارة المال والاقتصاد الفرنسية (Adetef)	١٣٤.٨٩٨ يورو	١١٢.٨٠٦ يورو	١٠٣.٢١٢ يورو
مشروع مكننة القلم الإداري وكافة الأقسام الأخرى في المعهد	إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية	٥٩٠.٠٠٠ د.أ		



## حجم الإنفاق

بلغ حجم الإنفاق المباشر لغاية ٢٠١٤/١٢/٣١ من مجموع المساهمة المالية //١.٧١١// مليار ليرة لبنانية. أي بما يعادل نسبة ٨٧.٥٠٪ من مجموع الإعتمادات النهائية (الإعتمادات الأساسية + الإعتمادات المدوّرة + الإعتمادات الإضافية الناجمة عن عقود الخدمات المنقّذة خلال العام). كما هو مفصّل في الجدول التفسيري أدناه:

١.٩٥٥.٣١٥.١٦٢ ليرة لبنانية	مجموع الإعتمادات النهائية المتوفّرة للعام ٢٠١٤*
١.٨٠٩.٢٩٢.٩٠١ ليرة لبنانية	مجموع الإعتمادات المعقودة خلال العام ٢٠١٤
١.٧١٠.٩٨٦.٠٢٠ ليرة لبنانية	نفقات معقودة مصفاة ومصروفة خلال العام ٢٠١٤
٩٤.٥٣٢.٩٨٥ ليرة لبنانية	نفقات معقودة غير مصفاة تم تدويرها إلى موازنة المعهد للعام ٢٠١٥
٣.٧٧٣.٨٩٦ ليرة لبنانية	نفقات معقودة غير مصفاة ولن يتم تدويرها للعام ٢٠١٥

\* يشمل مجموع الإعتمادات النهائية المتوفّرة للعام ٢٠١٤ الإعتمادات الأساسية بالإضافة الى الإعتمادات المعقودة والمدوّرة من العام ٢٠١٣ والإعتمادات الإضافية الخاصة بتنفيذ عقود الخدمات.

وتوزع إجمالي الإنفاق على بنود موازنة العام ٢٠١٤ كما هو مفصّل في الجدول التالي:

البند	بيان التبويب	الإعتمادات المطلوبة بحسب مشروع الموازنة للعام ٢٠١٤ - ليرة لبنانية -	الإعتمادات المدوّرة من العام ٢٠١٣ والإعتمادات الإضافية خلال العام ٢٠١٤ - ليرة لبنانية -	المصرف - ليرة لبنانية -
١١	مواد استهلاكية	١٥٢.٤١٦.٤٩٧	٢٦.٨٧٥.٠٠٠	٩٢.٢٥٧.٩٨٦
١٢	خدمات استهلاكية	٨٠.٩٣٥.٠٠٠	٢١٤.٤٩٥.٤٨٠	٥٨٧.٦١٥.٧٤٤
١٣	الخصصات والرواتب والأجور وملحقاتها	١.١٠٣.٤١٦.٠٠٠	صفر	٧١٩.٥٠٨.٧٠٣
١٥	منافع اجتماعية	١٨٦.٩٩٣.٢٧٠	صفر	١١٢.٧١٧.٤٠١
١٦	نفقات مختلفة	١٥٠.٠٠٠.٠٠٠	٤٦.٢٢٦.٧٢٠	٩٢.٣٧٤.٥٠٢
مجموع النفقات الجارية		٢.٤٠٢.٧٦٠.٧٦٧	٢٨٧.٥٩٧.٢٠٠	١.٦٠٤.٤٧٤.٣٣٦
٢٢٦	جّهيزات	٨٣.٨٥٠.٠٠٠	٢٦.٩١٧.٩٦٢	٨٨.٢٨٤.١٨٤
٢٢٨	صيانة	٦٩.٥٠٠.٠٠٠	صفر	١٨.٢٢٧.٥٠٠
٢٢٩	نفقات أخرى تتعلّق بالأصول الثابتة المادية	٥.٠٠٠.٠٠٠	صفر	صفر
مجموع الأصول الثابتة		١٥٨.٣٥٠.٠٠٠	٢٦.٩١٧.٩٦٢	١٠٦.٥١١.٦٨٤
المجموع العام		٢.٥٦١.١١٠.٧٦٧	٣١٤.٥١٥.١٦٢	١.٧١٠.٩٨٦.٠٢٠

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## توجهات العمل ٢٠١٥

### في برامج التدريب ٢٠١٥-٢٠١٦

- ♦ مواكبة مشاريع التحديث في مختلف مديريات وزارة المالية ووحدها وتلبية الطلبات الواردة إلى المعهد في المواضيع المالية والتقنية والإدارية.
- ♦ تزويد المسؤولين الماليين في القطاع العام بالمعلومات والمهارات والمواقف الضرورية لحسن أداء مهامهم في مجال إعداد الموازنة وتنفيذها وإتمام العمليات المحاسبية وصولاً إلى فهم مقومات الرقابة والتدقيق.
- ♦ إيلاء موضوع الشراء الحكومي اهتماماً خاصاً والعمل مع الشركاء المحليين والدوليين وتوسيع مساحة المستفيدين.
- ♦ إدراج مفاهيم الثقافة الإقتصادية والمالية والنزاهة وبناء الدولة في مختلف المناهج التدريبية.
- ♦ تعزيز ثقافة التدريب والتعلّم والتشبيك من خلال برامج مشتركة مع المراكز والمعاهد الشريكة في لبنان والخارج.
- ♦ توفير شهادات تخصصية في المواضيع المالية.
- ♦ تخصيص الكوادر العليا في الإدارة بسلسلة مبادرات وورش عمل وزيارات تبادل ولتعزيز مهاراتهم القيادية واطلاعهم على المستجدات والتواصل فيما بينهم.
- ♦ العمل على تطوير محتوى البرامج التدريبية وإدخال تقنيات تدريبية وتكنولوجيا المعلومات.
- ♦ العمل على تحديد منظومة مؤشرات لقياس فاعلية وفعالية التدريب.
- ♦ مكننة مختلف اجراءات التدريب وربطها مع سائر العمليات في المعهد.

### في التعاون والتشبيك

- ♦ تعزيز التآزر بين المؤسسات التدريبية في لبنان والمنطقة وبناء الشراكات المستدامة لتحسين أداء القطاع الحكومي.
- ♦ توعية صانعي القرار والمؤسسات الدولية حول أهمية شبكة غيفت-مينا والسعي إلى تأسيسها.
- ♦ تشجيع أعضاء شبكة غيفت-مينا على تبني مبادرات تواصل وتبادل فيما بينهم وعلى استخدام المساحة الالكترونية. المتوفرة.
- ♦ تأمين مشاركة المعهد وحضوره في المبادرات الاقليمية لعرض تجربته والاستفادة من التجارب الأخرى.
- ♦ تمكين الشراكات الرامية إلى توفير التدريب المستمر والشهادات التخصصية لاسيما في مواضيع إدارة المالية العامة.
- ♦ تفعيل التواصل مع الشركاء الاقليميين والدوليين لاستقطاب هبات وموارد جديدة ومستدامة.



رزمة التدريب متوفرة ورقياً وعلى موقع المعهد

## في الإنتاج المعرفي

- ◆ تعزيز السمة العلمية للمنشورات عبر تعزيز دور الهيئات الاستشارية والخبراء والاكاديميين واستطلاع الآراء.
- ◆ تعزيز دور المعهد في مجالات البحوث في الإدارة العامة والمالية العامة على المستويات المحلية والاقليمية والدولية.
- ◆ نشر سلسلة مقالات في الصحافة والمجلات المتخصصة الورقية والإلكترونية.
- ◆ متابعة إصدار موجز السياسات العامة في مواضيع الشراء الحكومي والثقافة الإقتصادية والمالية.
- ◆ إصدار عدد واحد على الأقل من مجلة "السادسة" لمعالجة مواضيع إدارة المالية العامة.
- ◆ إصدار طبعات جديدة من سلسلة التوعية المالية والضريبية لاسيما المتعلقة بضريبة الدخل.
- ◆ إصدار كتاب جديد ضمن المنحة المخصصة لموظفي القطاع العام.

## في التواصل

- ◆ إعادة هيكلة الموقع الإلكتروني بصيغة جديدة تسهّل الاطلاع على خدمات المعهد والوصول الى المعلومات.
- ◆ تعزيز مواقع التواصل الاجتماعي.
- ◆ تعزيز العلاقة مع الصحافة المتخصصة.
- ◆ تطوير قاعدة أدوات الكترونية لتعزيز التواصل ونشر الإنتاج المعرفي.
- ◆ إعادة هندسة الهوية الجرافيكية للمعهد خُصراً لإطلاقها بمناسبة ذكرى الـ ٢٠ سنة على تأسيسه.

## في التوجهات المالية والإدارية والتوريد

- ◆ تنفيذ مشروع موازنة عام ٢٠١٥ وإعداد مشروع موازنة ٢٠١٦.
- ◆ تنفيذ خطة التوريد لعام ٢٠١٥.
- ◆ إعداد قطع حساب عام ٢٠١٤ وإرساله إلى ديوان المحاسبة واستكمال تدقيق حسابات المعهد.
- ◆ العمل على تطبيق الجزء الأول من خطة اعتماد وتطبيق النظام المعلوماتي الشامل والذي سوف يربط جميع أقسام المعهد، كما سيدبر الصادر والوارد من الملفات، وذلك بالتعاون مع شركة Everteam (تنفيذ الجزء الأول من هبة إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية للمعهد).
- ◆ استكمال مشاريع المكننة كافة التي سبق وتمّ ذكرها في القسم المالي والإداري.
- ◆ تنفيذ الهبات وعقود الخدمات المستقبلية.
- ◆ استكمال الملف الخاص بمشروع الدراسة لتشديد بناء جديد لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.
- ◆ استكمال كافة أعمال الأرشفة الورقية والالكترونية.
- ◆ استكمال العمل على تحديث النظام المحاسبي للتوصل إلى محاسبة تحليلية وفقاً للمعايير العالمية.
- ◆ تدقيق خارجي لحسابات المعهد المالية من قبل شركة التدقيق "ديلويت أند تتش" عن الأعوام ٢٠٠٩ - ٢٠١٤.
- ◆ تحسين المبنى في بعض واجهات الأنيوم ومتطلبات المكاتب وقاعات التدريب.
- ◆ تحسين حماية المبنى وأمنه.

## على صعيد الموارد البشرية

- ◆ إعداد إستراتيجية عمل ووضع هيكلية جديدة للموارد البشرية تتضمن وصفاً وظيفياً مرناً يربط بين متطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة.
- ◆ وضع خطة تدريب خاصة بفريق العمل للعام ٢٠١٥.
- ◆ اعتماد مبدأ تقييم الأداء.
- ◆ تحضير نظام الكتروني خاص بإدارة السير الذاتية لتسهيل تقديم طلبات العمل والتمرين لطلاب الجامعات عبر الموقع الإلكتروني.



# شركاء المعهد



## الشركاء المحليون

- المعهد المالي - مديرية الشؤون الإدارية والعامّة في وزارة الإقتصاد والمالية - المغرب
- المعهد العالي للإدارة في المغرب
- المعهد الوطني للإدارة في المغرب
- المدرسة الوطنية للمالية في تونس
- المعهد الوطني للإدارة في تونس
- معهد الإدارة العامّة في البحرين
- مركز التدريب المالي والمحاسبي التابع لوزارة المالية في العراق
- لجنة الأمم المتحدة الإجتماعية والإقتصادية لغربي آسيا - الإسكوا
- مركز صندوق النقد الدولي للإقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط

## الشركاء الدوليون

- البنك الدولي
- معهد البنك الدولي
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة
- منظمة الجمارك العالميّة
- الإتحاد الأوروبي
- منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية
- المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية
- الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة
- المعهد الدولي للعلوم الإدارية
- المعهد الأوروبي للإدارة العامّة
- معهد الدراسات الضريبية - إسبانيا
- الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي والتنمية
- مكتب التنمية والتعاون الإيطالي
- المدرسة العليا للإقتصاد والمالية - إيطاليا
- الهيئة المركزية لإدارة الصفقات العامّة- إيطاليا
- جامعة روما تور فيرغاتا - إيطاليا
- الوكالة الأميركية للتنمية الدوليّة
- مؤسسة وستمنستر للديموقراطية
- مكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة
- المعهد الكوري للتنمية
- فريق التعاون في مجال مكافحة التعاطي والإجّار غير المشروع للمخدرات
- منظمة تيري لتحقيق النزاهة
- مبادرة سيجما لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية والإتحاد الأوروبي
- مركز التميّز المالي في سلوفينيا
- DAI
- معهد التوريد والشراء في بريطانيا

## الشركاء الفرنسيون

- وزارة المالية والإقتصاد الفرنسية
- المعهد الفرنسي - لبنان
- وزارة الشؤون الخارجية
- وزارة اللامركزية والخدمة العامّة في فرنسا
- فرانس اكسبرتييز - الوكالة الفرنسية للمساندة الفنية الدولية
- المدرسة الوطنية للإدارة
- المدرسة الوطنية للمالية العامّة
- المدرسة الوطنية للجمارك
- معهد الإدارة العامّة والتنمية الإقتصادية
- المديرية العامّة للإدارة والخدمة العامّة
- شبكة إندالين للخدمة العامّة
- المركز الوطني للخدمة العامّة
- جامعة ستراسبورغ - كلية العلوم التربوية
- ديوان المحاسبة

- البرلمان اللبناني
- رئاسة مجلس الوزراء
- رئاسة الجمهورية
- مجلس الامماء والاعمار
- مجلس الخدمة المدنية
- المعهد الوطني للإدارة
- مصرف لبنان
- ديوان المحاسبة
- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
- وزارة التربية والتعليم العالي
- وزارة البيئة
- وزارة الصناعة
- وزارة الداخلية والبلديات
- وزارة الإقتصاد
- وزارة الشؤون الإجتماعية
- الجيش اللبناني - مركز البحوث والدراسات الإستراتيجية
- الجيش اللبناني - مديرية التعليم
- الجيش اللبناني - كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان
- إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية
- مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية - لبيّنور
- معهد الدروس القضائية
- المجلس الوطني للبحوث العلمية
- المعهد العالي للأعمال
- جامعة القديس يوسف - كلية العلوم الإقتصادية
- جامعة القديس يوسف - معهد العلوم السياسية
- جامعة القديس يوسف - كلية التربية
- الجامعة الأميركية في بيروت
- الجامعة الأنطونية - كلية إدارة الأعمال
- شركة تنمية المعرفة
- الجمعية اللبنانية للإقتصادية
- جمعية حماية المنتجات والعلامات التجارية
- جمعية المصارف في لبنان
- المعهد العالي للدراسات المصرفية
- نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان
- فرنسيك
- بنك سوسيتيه جنرال في لبنان
- أمديست - لبنان
- الهيئة الوطنية لشؤون المرأة اللبنانية
- جمعية لويك
- غرف التجارة والصناعة والزراعة
- مركز تدريب تعزيز أمن المطار

## الشركاء الإقليميون

- مركز المساندة التقنيّة التابع لصندوق النقد الدولي
- الصندوق العربي للإئماء الإقتصادي والإجتماعي
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت
- البنك الإسلامي للتنمية
- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
- المعهد الوطني للتدريب في الأردن
- مديرية مركز التدريب التابع لوزارة المالية الأردنية
- المعهد الفلسطيني للمالية العامّة والضرائب
- المعهد المالي اليمني
- وزارة الوظيفة العمومية وحديث الإدارة في المغرب

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

and is copyrighted work.



٥١٢، كورنيش النهر  
ص.ب: ٥٨٧٠ - ١٦  
بيروت، لبنان  
تلفون: ٩٢٥١٤٦/٩ - ١  
فاكس: ٩٢٦٨٦٠ - 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.