



15 years in Review

Results of the Beneficiaries

Satisfaction Survey

Institut des Finances

Basil Fuleihan

المعهد في 15 عام نتائج الدراسة الميدانية حول درجات الرضى من خدمات معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

المعهد
المالي
INSTITUT DES FINANCES
INSTITUT BASIL FULEIHAN
الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية
REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTRE DES FINANCES

15
سنة

Table of Contents

The Institute at a Glance	1
Foreword	2
Methodology	4
Building Capacities in Public Financial Management	6
Being informed	6
Benefiting from training	9
Quality of trainers	18
Opinion of MoF department heads	20
Fostering Exchange and Access to Information	24
Our publications	24
The Library of Finance	35
Recommendations	38

جدول المحتويات

لمحة عن المعهد
مقدمة
منهجية الدراسة
بناء القدرات في ادارة المال العام
الاعلان عن الدورات التدريبية
الاستفادة من التدريب
مميزات المدربين
رأي رؤساء الأقسام في وزارة المالية
تعزيز تبادل المعلومات والحصول عليها
المنشورات
المكتبة المالية
التوصيات

The Institute at a glance

The Institut des Finances Basil Fuleihan is a public agency operating under the tutelage of the Minister of Finance. It was established in 1996 to build the capacities of the employees of the Ministry of Finance and to train public agents in Public Financial Management.

Since 1996, the Institute has proven to be a sustainable source of high quality and specialized training, human resource management, communication, and documentation services and has contributed to the development of national capacities in Public Financial Management as well as in Customs. In 15 years, more than 50,000 civil servants from Lebanon and the MENA region have benefited from its services.

لمحة عن المعهد

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مؤسسة عامة مستقلة تعنى بشؤون التدريب المالي والجمركي وتعمل تحت وصاية وزير المالية. أُسس عام ١٩٩٦ بناء على اتفاق تعاون ثنائي بين وزارتي المالية الفرنسية واللبنانية بهدف تطوير كفاءة العاملين في وزارة المالية اللبنانية ووضع الأسس الثابتة لمبدأ التعلم المستمر في مجال إدارة المال العام. تشمل مهمات المعهد التدريب والنشر والتعاون والتشبيك، وهو يقدم خدمات التدريب إلى الإدارات والمؤسسات العامة كافة. إضافة إلى التعاون الإقليمي والدولي وتقديم المساندة الفنية لبلدان المنطقة.

المعهد مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد التدريب الحكومي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: GIFT-MENA.

ساهم المعهد منذ إنشائه في تعزيز القدرات الوطنية وتنميتها. فاستفاد من خدماته أكثر من ٥٠.٠٠٠ موظف من القطاع العام في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وهو يسعى اليوم ليصبح مركز تميز في الإدارة المالية الحكومية. للمعهد أهداف إستراتيجية طويلة المدى أهمها:

١. المساهمة في تنمية الطاقات البشرية المعنوية بعملية تحديث الإدارة المالية للدولة
٢. بناء الشراكات وتسهيل تبادل المعارف ونقل الخبرات والممارسات الجيدة
٣. تعزيز ثقافة التميز والابتكار في القطاع العام في لبنان والمنطقة.

Today, the Institute aspires to become a center of excellence in Finance, and it has already set the basis of this practice in both Lebanon and the Middle East and North Africa (MENA) region.

Foreword

The Institut des Finances Basil Fuleihan is pleased to present the results of a survey conducted in 2009 to measure the satisfaction level of the beneficiaries of its training, documentation and information services.

This survey is the first attempt, conducted by a credible third party, to empirically evaluate the impact of capacity-building efforts undertaken by the Institute since 1996 and to identify factors driving success and failure. The survey proposes quantitative results and key indicators to evaluate the impact of training, in addition to recommendations on areas to improve, services to develop and strategies to adopt.

We are pleased to see that beneficiaries and their supervisors expressed satisfaction with training program design and appreciated the quality of trainers, and thus effectively put their knowledge into practice and shared it with others.

Over the years, the Institute has continuously adapted its action plans to bring forth a genuine contribution to the efforts of state modernisation, institutional development efforts, and human capital formation at the Ministry of Finance and other Lebanese public entities. Learning by doing and learning from peers, knowledge-sharing, facilitating access to information and empowering others were and still are work ethics the Institute's team is committed to. We are truly and modestly thankful to you all: professionals, members of the Library of Finance and public officials who have contributed to this survey, for your trust in the Institute's mission and for providing us with your valuable feedback and insights.

Our sincere gratitude goes to the director and coordinators of the TAG program funded by USAID, for their generous support, in particular to Ms. Barbara Batlouni, director of AMIDEAST, Dr. Randa Antoun, advisor to the TAG program and Mr. Hussam Saba, program coordinator. We would also like to thank the management and team of INFOPRO, namely Mr. Ramzi El Hafez, and the research team, especially Ms. Jennifer Abou Mrad and Ms. Lina Harb, for their professionalism and assiduity.

And finally, I would like to take this opportunity to thank the Institute's staff for their incredible dedication. They realized early on that sustainability can only be achieved based on continuous self and peers assessments, and they put their heart and mind into this first work knowing that it was a milestone in the Institute's long journey towards becoming a center of excellence in Public Financial Management in Lebanon and the MENA region.

Lamia Moubayed Bissat

مقدمة

يسرّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي أن يضع بين أيدي المهتمين. نتائج الدراسة الميدانية الهادفة إلى تقييم درجة رضى المستفيدين من خدماته. في الإدارات والمؤسسات العامة في لبنان. تسعى هذه الدراسة لقياس أثر الجهد المبذول وتحديد عناصر النجاح ومكامن الفشل. وهي محطة أساسية في سعي المعهد لتصويب أدائه ووضع الأسس المتينة لتحويله إلى مركز استقطاب وممّيز في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط. وتحقيق الاستدامة عن طريق التقييم المستمر للذات. تظهر الدراسة نتائج كمية ومؤشرات أساسية حول تأثير التدريب ونشاطات التواصل والنشر التي نفذها المعهد وتقدم توصيات قيّمة حول ما يمكن تحسينه من خدمات كما واقترحات حول التوجهات المتوسطة المدى من أجل تلبية الحاجات المتزايدة لوزارة المالية والإدارات الأخرى والشركاء.

في السنوات الماضية. كوّف المعهد خطط عمله بشكل تدريجي من أجل تحقيق مساهمة فعلية في تنمية القدرات وبناء مهارات العاملين في إدارة المال العام. وذلك في محاولة منه للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام ومواكبة إصلاحات المالية العامة. اعتمد خيارات معينة ووسائل عمل ومنهجيات تركز على تشجيع وتطوير التعلّم المستمر وتشارك المعارف وانتقال الممارسات الجيدة وتطوير آليات التواصل وتبادل المعلومات وجعل هذه الأدوات أكثر احترافاً وحدانية. لقد سرّنا أن نلاحظ درجة الرضى العالية لدى المستفيدين من خدماتنا والمشرفين عليهم. وامتنانهم من مستوى الاحتراف في تصميم برامج التدريب وتنفيذها. كما سرّنا أن تكون درجة الإفادة من خدمات المعهد عالية. وأنها انعكست على أداء العاملين وبيئة العمل.

إنّ فريق عمل المعهد كثير الامتنان للمستفيدين والخبراء والمدربين ورواد المكتبة المالية والمسؤولين الإداريين الذين ساهموا في هذه الدراسة ونشكرهم على الوقت الذي خصّونا به وعلى استعدادهم للإجابة على أسئلة الاستبيان وتزويدنا بالملاحظات والأفكار المفيدة. وكذلك على ثقتهم بدور المعهد ومستقبله.

نود أيضاً أن نُعبّر عن امتناننا لبرنامج منح الشفافية والمساءلة (TAG) الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). ونخصّ بالذكر السيدة بربارة بتلوني. مديرة AMIDEAST - لبنان. والدكتورة رندة أنطون. مستشارة مشروع TAG. والسيد حسام سابا. منسق المشروع. الذين لولا ثقتهم ودعمهم لما تمكّنا من تحقيق هذا المشروع. كما نشكر شركة إنفوبرو INFOPRO الذي نفّذت الدراسة ونخصّ بالذكر السيد رمزي الحافظ وفريق الدراسات. وخصوصاً السيدتان جنيفر أبو مراد ولينا حرب.

أخيراً. أود أن أهنئ فريق عمل المعهد على النتائج المحققة والتي تعبّر أصدق تعبير عن تفانيهم ومساهماتهم الكبيرة في نجاح هذا المعهد وتميّزه.

لياء المبيض بساط

رئيسة المعهد



Methodology

The results enclosed herein present the main findings of a satisfaction survey that aimed to evaluate the effectiveness of training activities as well as of the communication and publication services provided by the Institut des Finances Basil Fuleihan to its beneficiaries from the public and private sectors.

It was administered to a representative sample of 1,547 individuals (70% in Beirut, 30% outside Beirut) who had benefited from the IOF services between 2005 and 2009. The sample was divided into three sub-categories:

1. The **training community** composed of 1,038 respondents.
2. The **publications community** composed of 302 experts and readers of the Institute's publications mainly syndicated accountants, engineers and lawyers.
3. The **library community** composed of 207 members.

The survey was conducted based on Computer Assisted Telephone Interviews (CATI), using structured questionnaires and semi-structured interview guides.

The main survey questionnaire was divided into three distinctive sections:

1. The **training** section aimed at assessing the performance of the different types of training programs, as well as their content and training methodology.
2. The **publication** section focused on a specific set of publications issued by the IOF such as the citizen guides, the training manuals and Hadith Al Malia.
3. The **library** section was addressed to the library's visitors.

The sample was complemented by in-depth interviews with 20 department heads and directors¹ from the Ministry of Finance.

¹Directorates of: Revenues, Treasury and Public Debt, Expenditures, VAT, Customs, Budget and Public Accounting

أجري المسح بطريقة المقابلات الشخصية والهاتفية بمعاونة الكمبيوتر، معتمداً استبيانات هادفة ومقابلات نصف موجهة.

تم تقسيم استبيان المسح الرئيسي إلى ثلاث أجزاء طالت:

١. التدريب: بهدف تقييم البرامج المختلفة، لناحية المحتوى ومنهجية التدريب ومؤهلات المدربين وغيره.

٢. النشر: وطالت الأسئلة مجموعة معينة من منشورات المعهد كأدلة المواطن وأدلة التدريب وحديث المالية، وغيرها.

٣. المكتبة: وتوجهت معظم الأسئلة إلى روادها.

يبين هذا التقرير نتائج الدراسة الميدانية الهادفة إلى تقييم درجة رضى المستفيدين من أنشطة التدريب، وخدمات التواصل والنشر التي يقوم بها معهد باسل فليحان المالي لصالح وزارة المالية والإدارات والمؤسسات العامة في لبنان والقطاع الخاص.

شمل المسح عينة تمثيلية من ١,٥٤٧ فرداً (٧٠٪ في بيروت و٣٠٪ في باقي المناطق اللبنانية) استفادوا من خدمات المعهد خلال الفترة الممتدة من العام ٢٠٠٥ حتى ٢٠٠٩. وقسمت هذه العينة إلى ثلاث مجموعات فرعية:

١. مجموعة التدريب وتألفت من ١,٠٣٨ مستفيد.

٢. مجموعة المنشورات وتألفت من ٣٠٢ خبير وقارئ لمنشورات المعهد، من المحاسبين والمهندسين والمحامين المنضمين إلى النقابات، وغيرهم.

٣. مجموعة المكتبة وتألفت من ٢٠٧ مستفيد.

تم استكمال العينة بمقابلات معمّقة أجريت مع ٢٠ رئيساً مباشراً ومديراً في وزارة المالية.

^١مديريات الواردات والضريبة على القيمة المضافة والخزينة والدين العام والصرفيات والموازنة والمحاسبة العامة والجمارك.

Building Capacities in Public Financial Management

بناء القدرات في إدارة المال العام

Along with publications, information and partnership building, training is the most significant activity conducted by the Institute. Various types of programs are proposed and include:

1. Technical Training (specialized/focused job-related programs)
2. Information Technology (IT) Training
3. Languages Training
4. New Recruits Training
5. Management Training
6. Training delivered by external experts
7. Training programs attended outside Lebanon

إضافة إلى التواصل والنشر وبناء الشراكات، يشكل التدريب النشاط الأبرز للمعهد. وتنوع البرامج لتشمل:

1. التدريب التقني (البرامج المتخصصة التقنية: الإدارة المالية الحكومية، الجمارك، الثقافة المالية والاقتصادية والقانونية وغيرها)
2. التدريب على أنظمة المعلوماتية المكتبية
3. تعزيز المهارات اللغوية
4. تدريب الموظفين الجدد
5. تطوير المهارات الإدارية
6. ورش عمل وحلقات تبادل الخبرات والتجارب يقدمها خبراء أجانب
7. تدريب خارج لبنان

Being informed

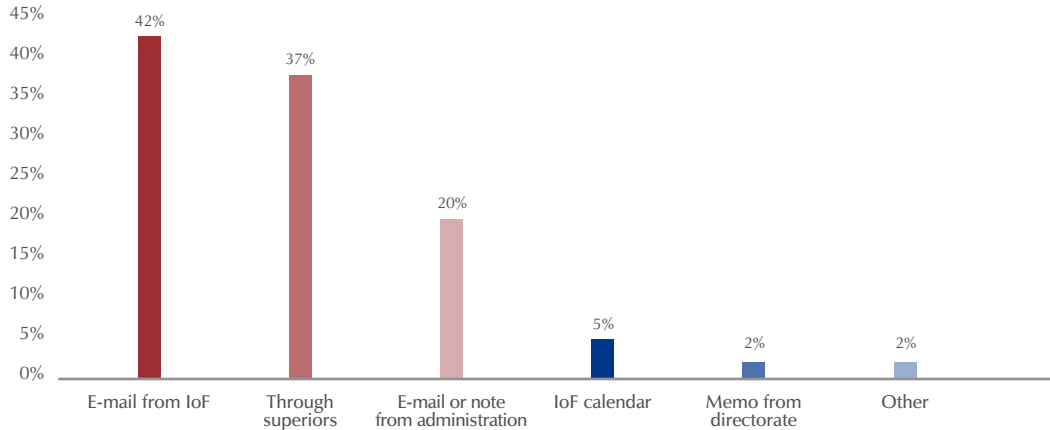
The Institute uses various communication tools to inform potential trainees about the schedule of training activities. The e-announcement appears to be the most effective information tool (42% of respondents) for disseminating pre and post training information. Official correspondence to administrative superiors comes in second place (37% of respondents).

الاعلان عن الدورات التدريبية

يستخدم المعهد أدوات تواصل متعددة للإعلان عن رزنامة نشاطاته التدريبية. ويبدو أن الإعلان الإلكتروني هو الأداة الأكثر فعالية (42% من المستجوبين) لنشر المعلومات التي تسبق وتلي التدريب. وتأتي المراسلات الرسمية إلى المسؤولين الإداريين في المركز الثاني (37% من المستجوبين).

Awareness of training courses

الإطلاع على الدورات التدريبية



83% of trainees attend the training courses they register for

يلتزم 83% من المتدربين بالمشاركة في دورات التدريب التي يتسجلون فيها

The training catalogue is another important vehicle for disseminating information related to training. Over one third of interviewed trainees (36%) consult the training catalogue published by the Institute. Of these, 31% consult the catalogue frequently and 52% occasionally.

فهرست برامج التدريب هو إحدى الأدوات الأساسية لنشر المعلومات المتعلقة بمحتوى برامج التدريب، إذ يستعين به أكثر من ثلث المتدربين المستجوبين (36%). حوالي 31% يستعينون به غالباً و52% أحياناً.

Respondents have made a series of suggestions for improving participation in the training, among which:

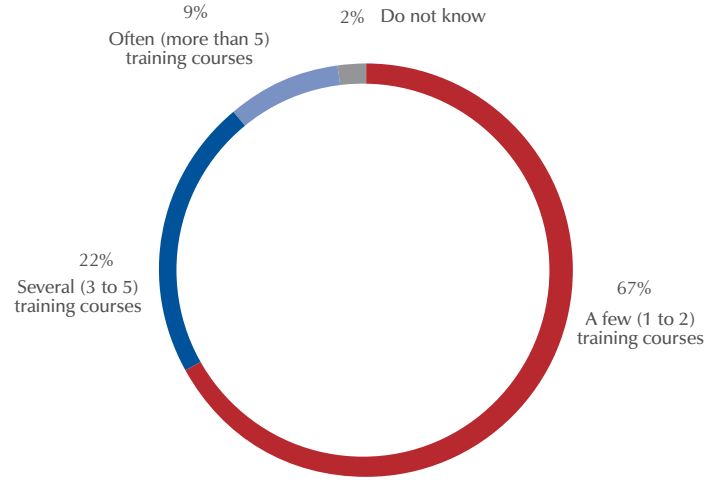
قدّم المستجوبون سلسلة من الاقتراحات من أجل تحسين مستوى المشاركة في برامج التدريب، من بينها:

- To publish a new version of the catalogue with updated information
- To include more details on the content of training programs
- To propose a training timetable that is more compatible with official working hours
- To increase accessibility to the catalogue
- To decentralize the training schedule outside Beirut.

- إصدار نسخة جديدة منقحة وكاملة عن الفهرست
- إضافة المزيد من التفاصيل حول محتوى برامج التدريب
- اقتراح توقيت للتدريب يتلاءم مع أوقات العمل الرسمية
- تسهيل حصول جميع الموظفين على نسخ من الفهرست
- زيادة عدد الدورات خارج بيروت.

Frequency of attending training courses at the Institute on a yearly basis

وتيرة المشاركة في برامج التدريب سنوياً



The main reasons for refraining to attend an entire training program were attributed to a time conflict with working hours (50%), remoteness of the training location (17%) and the trainees' work overload (11%).

A suggestion which came repeatedly for improving the trainees' commitment to a program was to provide participants with certificates or alternatively with an end-of-year reward and evaluation in which one's training path would be used as a parameter for assessment.

Other recommendations for enhancing trainees' motivation included:

- Focusing courses on better-defined technical topics
- Partitioning courses into shorter sessions
- Exposing trainees to more practical exercises and case studies in technical courses.

98% of interviewees attended at least one course per year

٩٨% من المستجوبين شاركوا على الأقل بدورة سنوياً

إن أبرز الأسباب التي تمنع الأشخاص من حضور برنامج تدريب ما بشكل كامل هي تضارب وقت التدريب مع ساعات العمل (٥٠% من الحالات) وكذلك المسافة بين موقع العمل ومكان التدريب (١٧% من الحالات). وضغط العمل (١١%).

ومن بين الاقتراحات المتكررة التي قدّمها المستجوبون لتحسين التزام المتدربين بحضور كامل الدورة، اقتراح توزيع شهادات على المشاركين في آخر الدورة أو القيام بدل ذلك، وفي نهاية كل عام، بتقديم مكافأة أو لفترة تقدير للموظف بالاستناد إلى مساره المهني ومشاركته في النشاطات التدريبية.

أما التوصيات الأخرى من أجل تحفيز المتدربين على المشاركة في التدريب، فتضمنت:

- تركيز الدورات على مواضيع تقنية محدّدة بشكل أفضل
- توزيع الدورات على جلسات مدتها أقصر
- اعتماد عدد أكبر من التمارين العملية ودراسات الحالات في الدورات التقنية.

Benefiting from training

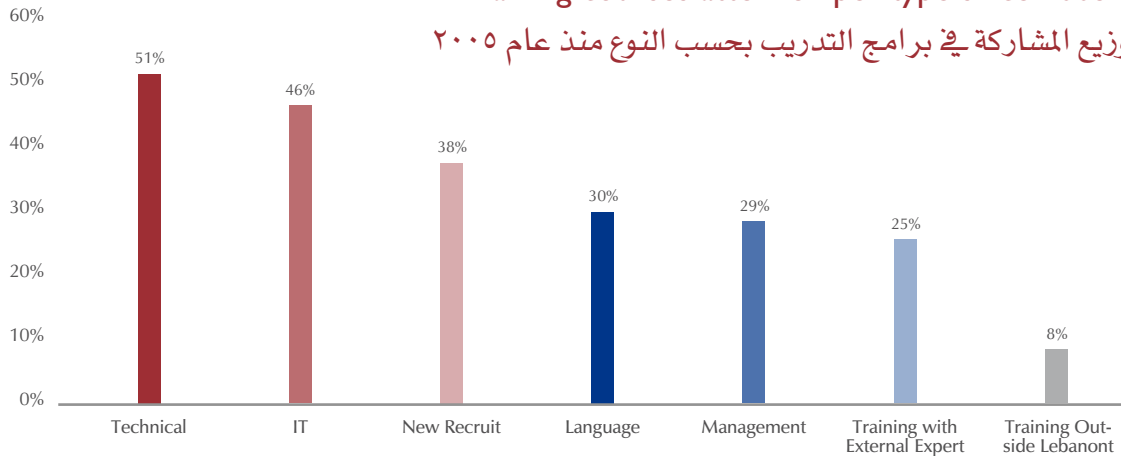
الاستفادة من التدريب

Over the last five years, the Institute has been diversifying its training portfolio in Taxation, Public Finance, Customs, IT and Languages.

خلال السنوات الخمس الماضية توع المعهد رزمة التدريب الخاصة به في مجالات الضرائب والمالية العامة والجمارك وتكنولوجيا المعلومات واللغات.

Training courses attended per type since 2005

توزيع المشاركة في برامج التدريب بحسب النوع منذ عام ٢٠٠٥



Since the year 2000, the Institute has initiated an induction training program addressed to the new recruits at the Ministry of Finance.

Over one third of respondents had already attended the New Recruits program.

They have identified five key factors of success:

- The information was beneficial (27%)
- The training content was satisfactory (14%)
- The program provided a good introduction to work responsibilities (14%)
- The training helped the acquiring of new skills (11%)
- The topics covered the job's requirements (10%).

ابتداء من العام ٢٠٠٠، أطلق المعهد برنامجاً توجيهياً خاصاً بالموظفين الجدد في وزارة المالية، وقد سبق لأكثر من ثلث المستجوبين أن حضروا برنامج "الموظفين الجدد".

وقيموه وفقاً لخمسة مؤشرات:

- معلومات مفيدة (٢٧٪)
- محتوى التدريب مرضي (١٤٪)
- نجح البرنامج بشكل جيد في توجيه الموظف إلى مسؤوليات العمل (١٤٪)
- ساعد التدريب في اكتساب مهارات جديدة (١١٪)
- غطت المواضيع متطلبات الوظيفة (١٠٪).

In particular, new recruits reveal that the induction program provided them with a better understanding of their rights and duties as civil servants and helped them understand the organization and functions of the Ministry of Finance.

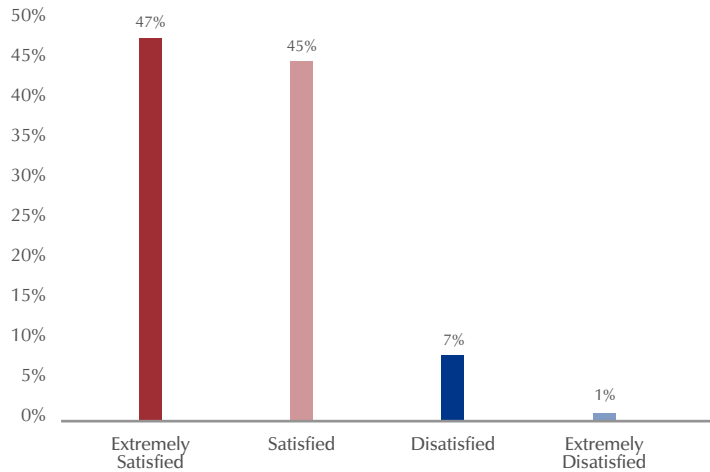
For 16% of the surveyed sample, the new recruits training program was not allocated enough time and for 13%, satisfaction could be increased if a larger number of practical exercises were added to the program.

يكشف الموظفون الجدد عن أن البرنامج التوجيهي مكنهم من فهم حقوقهم وواجباتهم كموظفين حكوميين وساعدهم على فهم تنظيم وزارة المالية ومهامها.

واعتبر ما نسبته 16% من عينة المسح أن هذا البرنامج لم يُعطى وقتاً كافياً. وقال 13% أنهم كانوا ليفضلوا إضافة عدد أكبر من التمارين العملية إلى البرنامج.

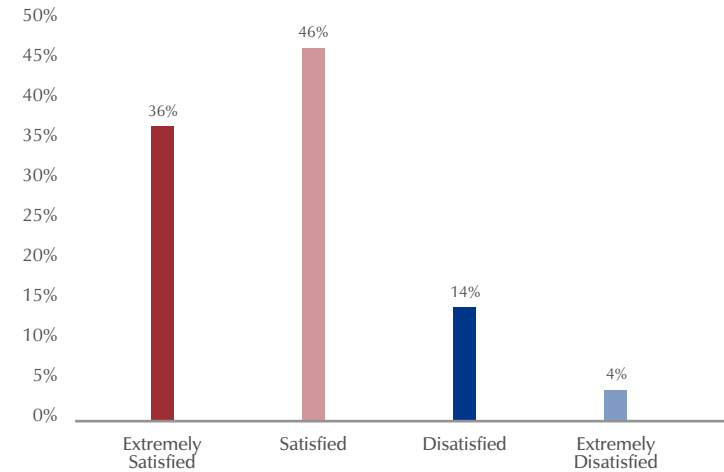
Respondents' satisfaction with understanding their rights and duties as civil servants

رضى المستجوبين عن درجة فهمهم لحقوقهم وواجباتهم



Respondents' satisfaction with acquiring the needed knowledge to start working at the Ministry of Finance

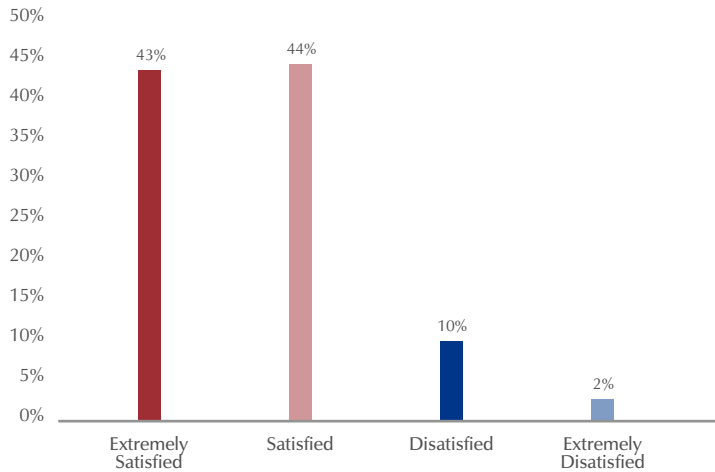
رضى المستجوبين عن مدى اكتساب المعرفة اللازمة للبدء بعملهم



In respect to continuous training programs offered at the Institute:
A combined average of the "Extremely Satisfied" and "Satisfied" responses yielded a **92% satisfaction rate with the Technical Trainings**. The training methodology was the most satisfactory, followed by the course's structure, content and its compliance with the training objectives, the amount of information and the practical exercises.

Respondents' satisfaction with better understanding the organization and operations of the Ministry of Finance after having attended the New Recruits Training program

رضى المستجوبين عن درجة فهمهم لتنظيم وزارة المالية ومهامها بعد المشاركة في برنامج الموظفين الجدد



92% is the overall rate of satisfaction with the Technical Training programs

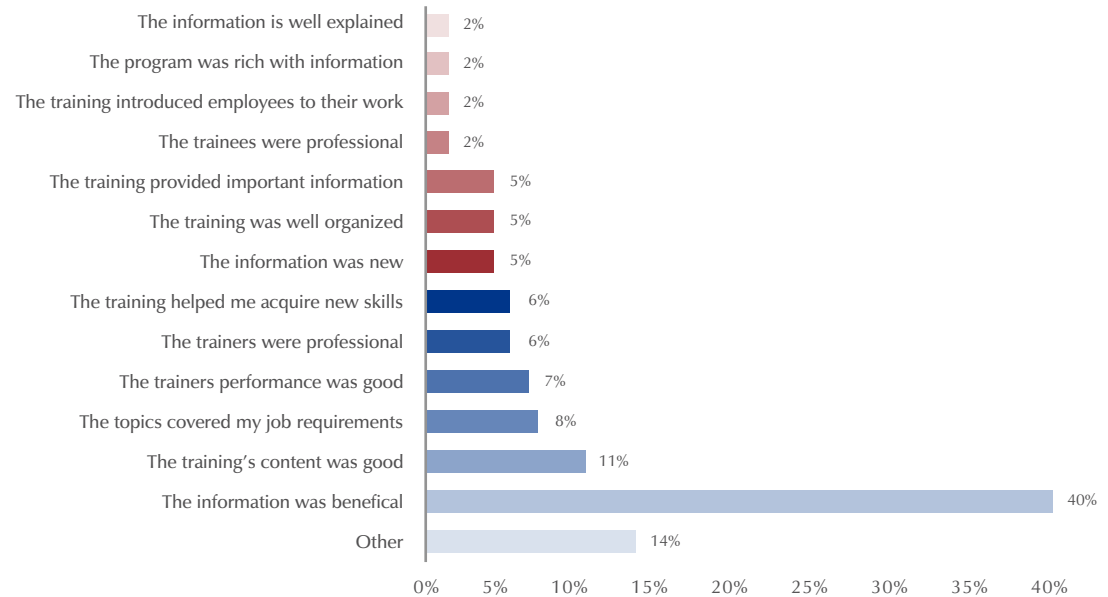
٩٢٪ هو مستوى الرضى عن برامج التدريب التقني

في ما يتعلق ببرامج التدريب التقني المستمر في المعهد: تراوح معدل الإجابات بين "راضٍ للغاية" و"راضٍ" **فبلغ مستوى رضا المستجوبين عن برامج التدريب التقني حوالي ٩٢٪**. ونالت منهجية التدريب مستوى الرضا الأعلى تلتها هيكلية الدورة ثم محتواها ومدى تناغمها مع أهداف التدريب، ومن ثم كمية المعلومات وأخيرا التمارين العملية. ساهمت التدريبات التقنية بتوحيد الإجراءات والمعلومات وفي تحسين نوعية الخدمات للمواطنين. بالإضافة إلى ذلك، ساعد الاطلاع على الممارسات الدولية الجيدة والاتجاهات الجديدة في مجال إدارة المالية العامة في تحسين مستوى إنتاجية الموظفين. وحثهم على مواصلة تعزيز معرفتهم في مجال عملهم.

Based on the standardization of procedures and transfer of information, Technical Trainings have contributed to improving services delivery to citizens by reducing knowledge gaps between employees. In addition, getting familiarized with international good practices and new trends in Public Financial Management have improved the level of productivity of employees and motivated them to further enhance their knowledge in their field of work.

Reasons for satisfaction with the Technical Training

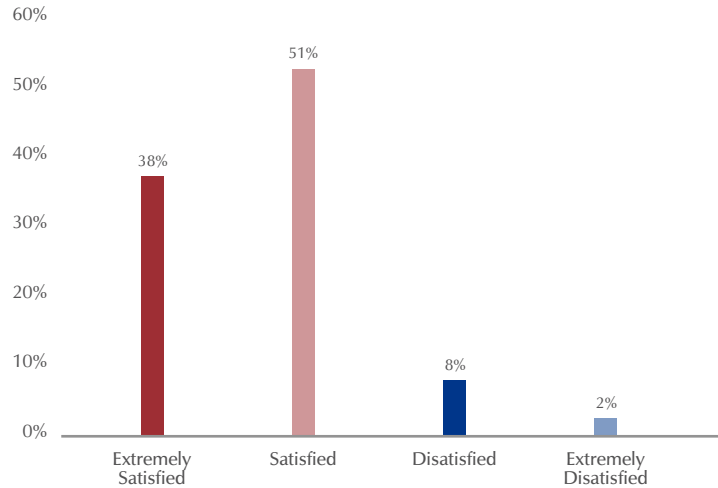
أسباب الرضى عن التدريب التقني المستمر



The significant demand for **IT Training** during the 5 years covered by the Survey, equivalent to **46% of the total training programs, reflects the increasing need for computer skills**. Such skills are becoming indispensable as work at the Ministry of Finance becomes more and more reliant on automation. The level of satisfaction (reaching an average score of 3.32/4) from IT courses is very high in terms of the quality of information provided to trainees, the content of the courses and the acquisition of new skills. IT courses have also had a positive impact on enhancing the work environment.

Respondents' satisfaction with the new skills acquired from the IT Training

رضى المستجوبين عن المهارات الجديدة المكتسبة من الدورات التدريبية على المعلوماتية



46% of total training requests concern IT, 3.32/4 is the IT average satisfaction score

٤٦٪ من مجموع طلبات التدريب كانت للمعلوماتية، بلغت درجة الرضى عنها ٤/٣.٣٢

بلغ الطلب الكبير على التدريب على أنظمة المعلوماتية المكتتبية وتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الخمس التي غطتها الدراسة ما يعادل **٤٦٪ من مجموع البرامج التدريبية، بسبب الحاجة المتزايدة لمهارات الكمبيوتر**. إذ بات من الصعب الاستغناء عن مهارات كهذه في ظلّ الاعتماد المتزايد على الأنظمة المعلوماتية وعلى التشغيل الآلي. في الواقع، إن درجة الرضى عن دورات المعلوماتية كبير جداً (بلغ متوسط درجات الرضا ٤/٣.٣٢). إن من حيث نوعية المعلومات المقدمة للمتدربين، أو محتوى الدورات والمهارات الجديدة المكتسبة. وتبين أيضاً أن لدورات المعلوماتية أثر إيجابي على تحسين بيئة العمل.

Acquiring **language skills in English and French** was also considered by surveyed trainees as an essential part of their continuous learning process and capacity building process at the Ministry of Finance.

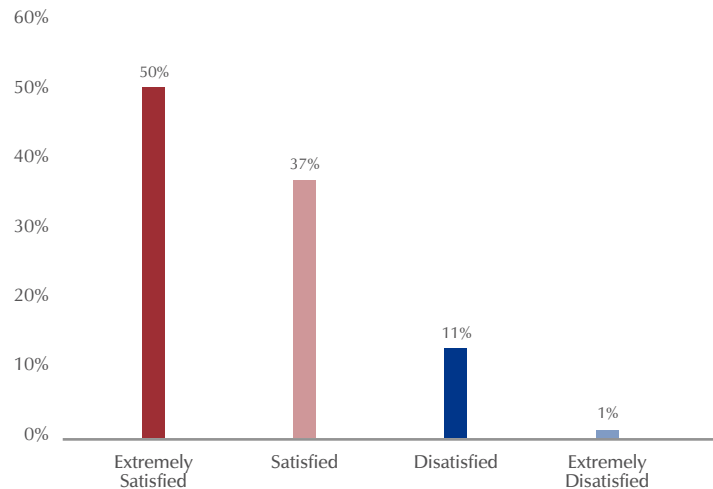
Proficiency in a foreign language helps trainees better communicate with foreign experts, attend training programs abroad, and better represent their Ministry at international venues.

87% of respondents expressed satisfaction with Foreign Language courses

٨٧٪ درجة الرضى عن برامج اللغات

Respondents' satisfaction with the Language Training in general

رضى المستجوبين عن برامج تعزيز المهارات اللغوية



من جهة أخرى اعتبر المتدربون الذين شملهم المسح أن **اكتساب المهارات اللغوية في الإنجليزية والفرنسيّة** هو جزء أساسي من عملية التعلّم المستمر وبناء القدرات في وزارة المالىّة.

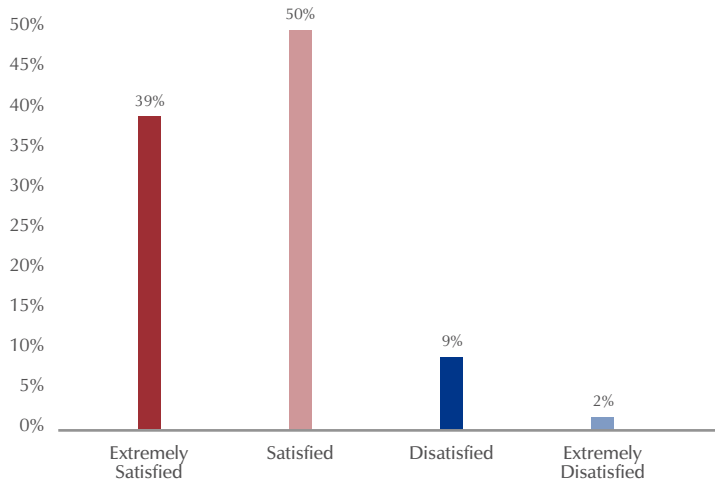
ولاحظ معظمهم أن إجادة لغة أجنبية تساعد المتدربين على تحسين التواصل مع الخبراء الأجانب وحضور البرامج التدريبية في الخارج وتمثيل الوزارة على نطاق دولي.

Finally, trainees acknowledged that Management courses proposed at the Institute have improved their management skills in areas such as decision-making, problem solving, client servicing, as well as others.

أخيراً، أعرب المتدربون عن تحسن ملحوظ في مهاراتهم الإدارية بنتيجة الدورات التي اقترحتها المعهد في مجالات الإدارة مثل الدورات المتعلقة بصناعة القرار وحل النزاعات وتعزيز خدمة المواطن. وغيرها.

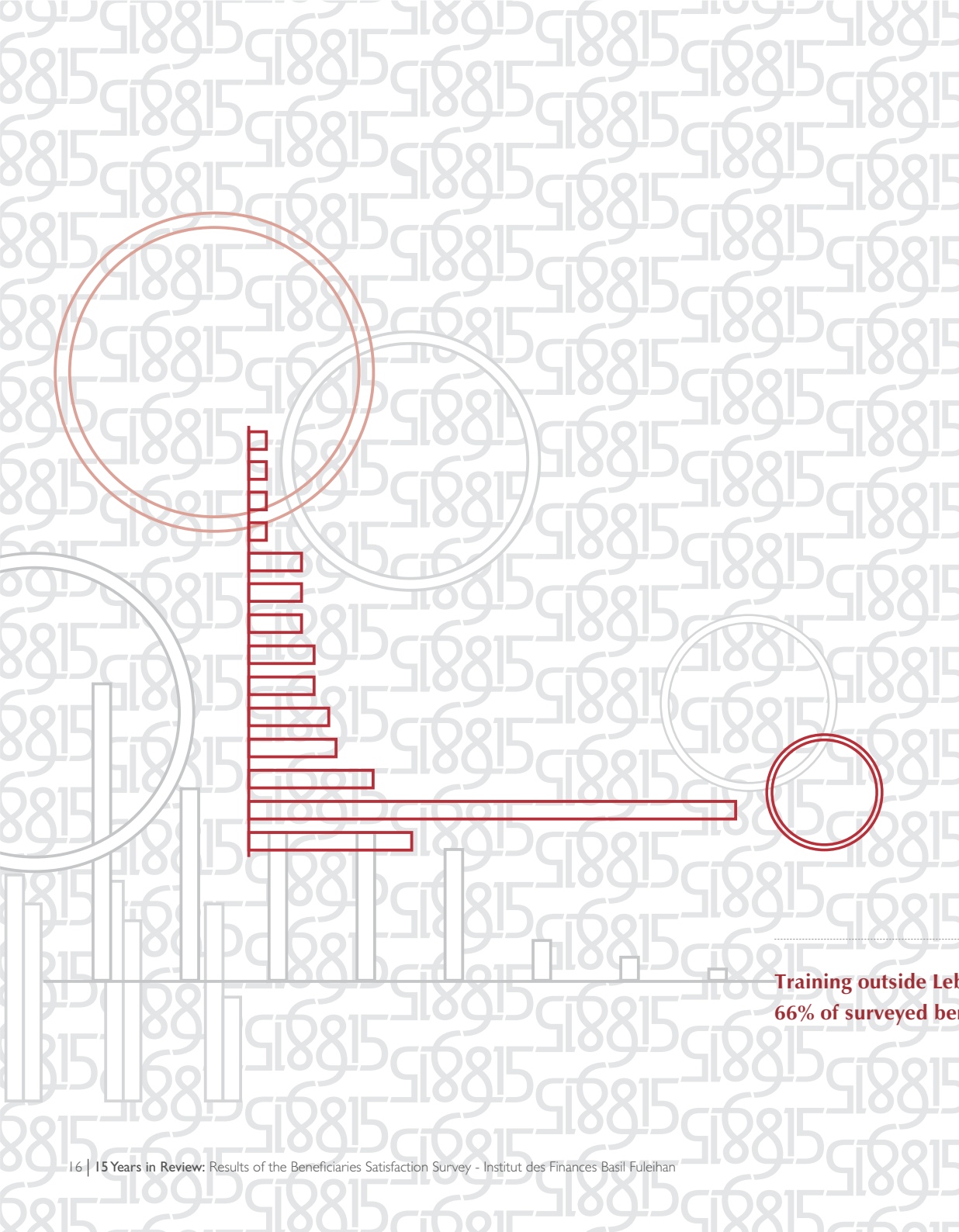
Respondents' satisfaction with how Management Training improved their work

رضى المستفيدين من التدريب على المهارات الإدارية وأثره على أدائهم



89% of beneficiaries are satisfied with Management Training

٨٩% من المستفيدين راضون عن التدريب على المهارات الإدارية

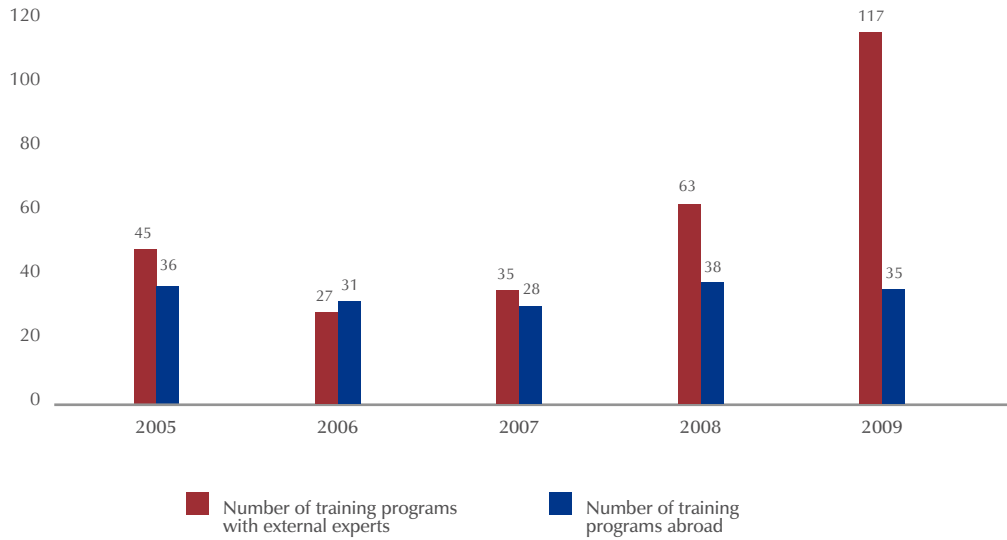


The pace of training programs delivered in assistance with external experts has picked up considerably over the past few years. **In 50% of the cases, the language of training with external experts is French, reflecting the close and longstanding cooperation established with French partners,** followed by a quarter for each in English and Arabic. In addition to technical expert missions, the Institute mobilizes the support of its network of partners to facilitate on a yearly basis the participation of a limited number of civil servants from the Ministry of Finance in training programs abroad.

يستعين المعهد بخبراء من الخارج في عدد من البرامج التدريبية. وفي 50% من الحالات، تكون الفرنسية هي لغة التدريب المعتمدة، الأمر الذي يعكس التعاون الوثيق القائم مع الشركاء الفرنسيين. تليها بنسبة الربع كلٌّ من اللغتين الإنجليزية والعربية. واستطاع المعهد بفضل شبكة علاقاته مع المؤسسات الشريكة والجهات المانحة، تسهيل مشاركة عدد من موظفي وزارة المالية في برامج التدريب في الخارج.

Training outside Lebanon procured one of the highest degree of satisfaction to the trainees: 66% of surveyed beneficiaries were "Extremely Satisfied".

Benefiting from international expertise
الاستفادة من الخبرات الدولية



10% of the General Directorate of Finance's employees have attended training abroad

١٠٪ من العاملين في مديرية المالية العامة حضروا برامج تدريبية خارج لبنان

يحظى التدريب خارج لبنان بدرجة عالية من الاهتمام يعبر عنه مستوى الرضى في صفوف المتدربين: إذ عبر ٦٦٪ من المستفيدين المشمولين بالدراسة عن رضاهم، كما قيّموا إيجاباً بشكل عام مستوى المدربين.

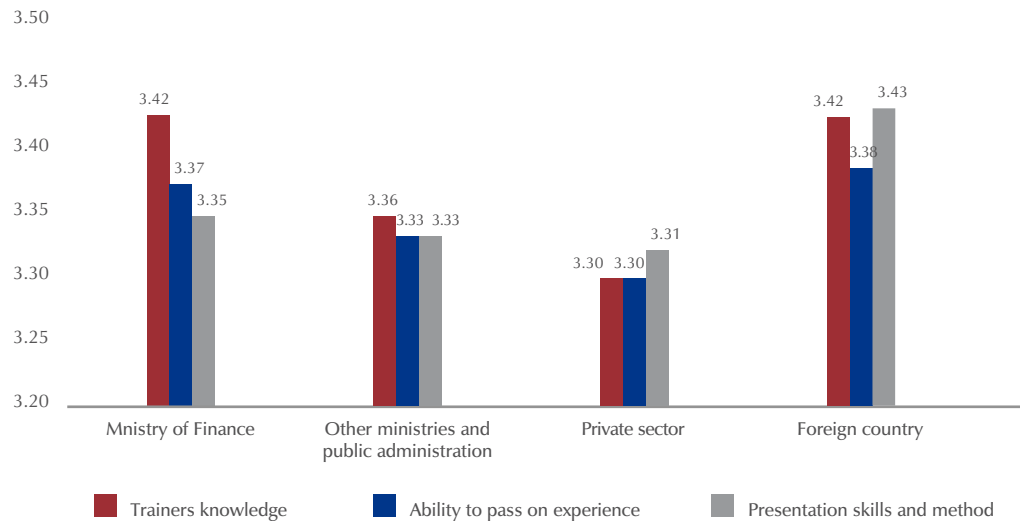
Quality of trainers

مميزات المدربين

The trainees' evaluation of trainers was generally positive. The presentation skills and training methodology used by foreign trainers obtained the highest satisfaction score (3.43/4) closely followed by trainers from the Ministry of Finance. The lowest scores were given to trainers from the private sector.

واللافت أن مهارات العرض ومنهجية التدريب التي استخدمها المدربون الأجانب حظيت بأعلى درجة من الرضى (3.43 / 4). كما أن مهارات المدربين من وزارة المالية حازت على درجة إعجاب ورضى كبيرين.

Average level of satisfaction with trainers' characteristics متوسط مستوى الرضى عن خصائص المدرب



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

70% of selected trainers are staff and experts from the Ministry of Finance

٧٠٪ من إجمالي المدربين هم من وزارة المالية

Trainers were evaluated as highly professional, proficient and well experienced. The majority of trainers are selected from the Ministry of Finance's staff, which facilitates the transfer of substantive information that is closely related to the trainees' needs and consistent with the local context. Trainers from other Lebanese public administrations and institutions are also well qualified, showing a high level of expertise and professionalism.

تشير نتائج تقييم المدربين بوضوح إلى أنهم على درجة عالية من الاحتراف والمهارة والتمرس علماً أنه يتم اختيار غالبيتهم من بين أصحاب الكفاءة والخبرة المشهود لهم في وزارة المالية مما يسهل نقل المعلومات التقنية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحاجات المتدربين والمتماشية مع السياق المحلي. كما تشير النتائج إلى أن المدربين من الإدارات والمؤسسات العامة الأخرى يتمتعون بالكفاءة ويظهرون مستوى عالٍ من الخبرة والمهنية.

According to department's heads, foreign trainers tend to better commit to training objectives and make a better use of the time allocated to training sessions, however a better adaptation of international standards and practices to the Lebanese context would be more beneficial, in particular in the areas related to audit, taxes and customs.

All surveyed beneficiaries acknowledged that trainers from different backgrounds and fields of expertise enrich the training content and methodology. They are better able to grasp and transfer good practices and successful experiences. They also play a central role in improving the skills and knowledge of civil servants.

One of the recurrent recommendations made to the Institute was to organize more "Train the Trainer" programs to widen the pool of available expertise and enhance the know-how of experts in training delivery techniques.

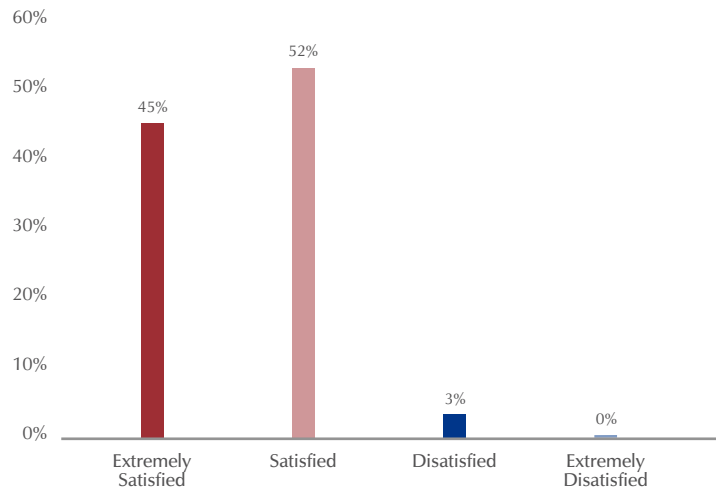
Quality of trainers

- Highly professional
- Proficient
- Well experienced

مميزات المدربين: حرفية عالية، مهارة، تمرس

Respondents' satisfaction with MOF trainers' knowledge

رضى المستجوبين عن معارف المدربين في وزارة المائليّة



ومع ذلك، وبحسب رؤساء الأقسام، فإنّ المدربين الأجانب يميلون إلى الالتزام بأهداف التدريب والاستفادة من الوقت المخصص لجلسات التدريب بشكل أفضل، ويقتضي العمل أكثر على تكييف المعايير والممارسات الدولية مع السياق اللبناني لاسيما في مجالات التدقيق والضرائب والرسوم والجمارك.

لقد أتفق معظم المستجوبين الذين شملهم المسح على أن وجود مدربين متعددي الخلفيات والخبرات الميدانية عامل إيجابي ومن شأنه أن يغني محتوى التدريب ومنهجيته. ويجعلهم قادرين على نقل الممارسات الجيدة والتجارب الناجحة وتسهيل استيعابها، وهم يؤدون دوراً رئيسياً في تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم. وقد تكررت التوصية المتعلقة بضرورة تنظيم المزيد من برامج "تدريب المدرب" لتوسيع نطاق الخبرات المتاحة وتعزيز مهارات الخبراء في مجال تقنيات التدريب وتسهيل اعتمادهم لتقنيات التعلّم الناشطة.

Opinion of MoF department heads

Surveyed department heads were unanimous in their praise of the content of training courses delivered at the Institute.

They emphasized the importance of technical programs that are in direct relation with their employees' work and that play a key role in helping them acquire practical skills related to the application of new laws and decrees, work procedures and the use of new technologies. However, soft skills seem to be less of a priority to them.

In respect to training engineering, department heads were appreciative of the coherent and logical structure of the courses as well as of the training methodology. Presentations and other interactive learning tools developed by the IOF were recognized as "*not only adequate but excellent and very professional*". Roundtable discussions were as valued as a modern technique for the expression of ideas and the exchange of expertise.

Echoing with employees, department heads requested a larger number of practical exercises. Study cases and practical applications were considered to be as important as the theoretical concepts in better grasping the training material. Depending on the managers, it was stated that practical exercises should constitute anywhere between 30 and 80% of the training material, depending on the course.

Most department heads stated that skills acquired through training are invested in the daily tasks of their team

اعتبر ٩٠٪ من رؤساء الأقسام أن المهارات المكتسبة من خلال التدريب يتم استثمارها في المهام اليومية لفريقهم

Department heads suggested organizing mandatory technical training courses to improve trainees' commitment. However, in order to avoid disrupting a department's work, they proposed scheduling the courses by circuit sessions that would allow part of the employees to stay at work while others attended the training course. Another alternative, expressed by a large number of directors, is the organization of Technical Training courses during work hours over a short condensed period of time, while Language and IT courses would be carried outside work hours over extended periods. Directors also recommended that employees and their supervisors follow the same training courses in an effort to facilitate work and harmonization as well as building a team spirit.

رأي رؤساء الأقسام في وزارة المالية

أجمع رؤساء الأقسام الذين شملهم المسح على رضاهم الكبير عن مضمون الدورات التدريبية وشددوا على أهمية البرامج التقنية التي تتعلق مباشرة بعمل موظفيهم والتي تؤدي دوراً رئيسياً في مساعدتهم على اكتساب المهارات العملية المتعلقة بتطبيق القوانين والمراسيم الجديدة وإجراءات العمل واستخدام التكنولوجيات الجديدة. ويبدو من الاستطلاع أن المسؤولين يعلّقون أهمية أقل على تطوير المهارات الإدارية والثقافة العامة لمروؤسيهم.

أما في ما يتعلق بهندسة التدريب، فقد أشاد رؤساء الأقسام بالبنية المتناسكة والمنطقية للدورات، فضلاً عن منهجية التدريب. واعتبروا العروض التقديمية وغيرها من أدوات التعلّم التفاعلي التي طورها المعهد: "كافية، بل ممتازة وعالية الجودة". وكذلك، اعتبروا حلقات النقاش وورش العمل والطاولات المستديرة أساليب مفيدة للتعبير عن الأفكار وتبادل الخبرات.

طالب رؤساء الأقسام، كما الموظفين، بعدد كبير من التمارين العملية. واعتبروا دراسات الحالات والتطبيقات العملية بأهمية المفاهيم النظرية. وبحسب المدراء، يجب أن تشكل التدريبات العملية 30 إلى 80٪ من محتوى المادة التدريبية وبحسب طبيعة الدورة.

فضلاً عن ذلك، اقترح رؤساء الأقسام أن تكون لبعض الدورات التدريبية التقنية صفة الإلزامية، وذلك لتحسين التزام المتدربين وتحقيق إفادة أكبر، واقترحوا من أجل حسن سير عمل الأقسام، حيث يوجد ضغط عمل كبير، أن يوضع جدول زمني من شأنه السماح لجزء من الموظفين بالبقاء في العمل في حين يتابع آخرون الدورة التدريبية. واقترح آخرون تنظيم دورات التدريب التقني خلال ساعات العمل لمدة قصيرة ومكثفة، على أن تبقى دورات اللغة وتكنولوجيا المعلومات خارج ساعات العمل.

أخيراً، أوصى المدراء أن يتبع الموظفين والمشرفين عليهم الدورات التدريبية عينها. لتسهيل تنسيق العمل وتعزيز روح الفريق.



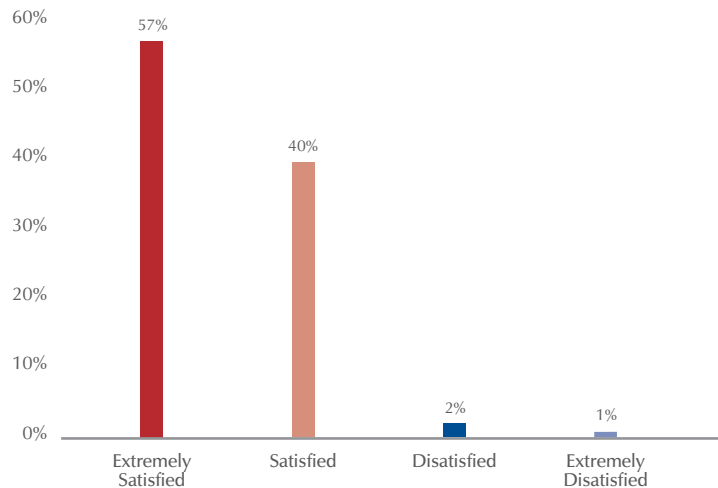
Comparing the Institute's offer with other training providers

Training programs at the Institute compare favorably with those of other training institutions.

35% of the surveyed sample finds training programs at the Institute more beneficial and 25% affirm they're better organized than training courses delivered by other institutions.

Respondents' satisfaction with the assistance provided by the Institute's team

رضى المستجوبين عن الخدمة المقدمة من قبل فريق المعهد



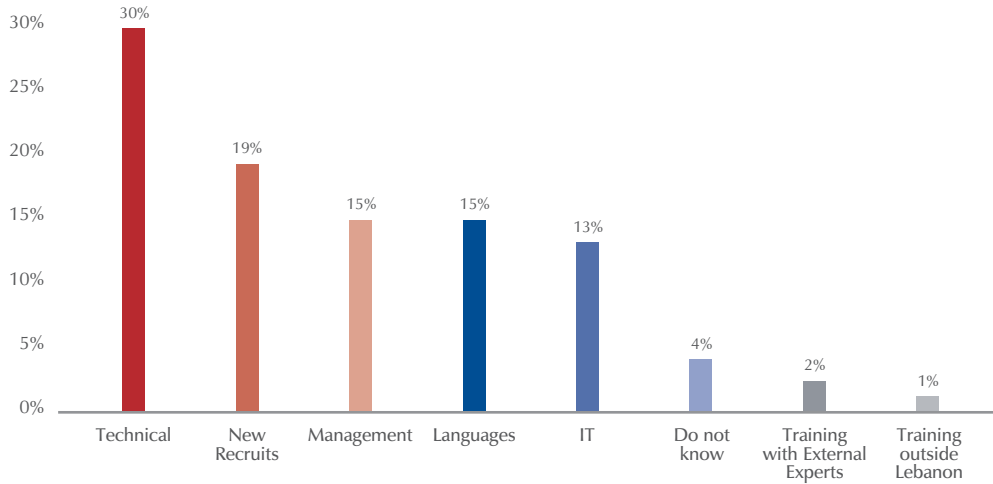
90% is the level of compliance between training objectives and training needs

٩٠٪ هو مستوى تطابق أهداف الدورات مع الحاجات

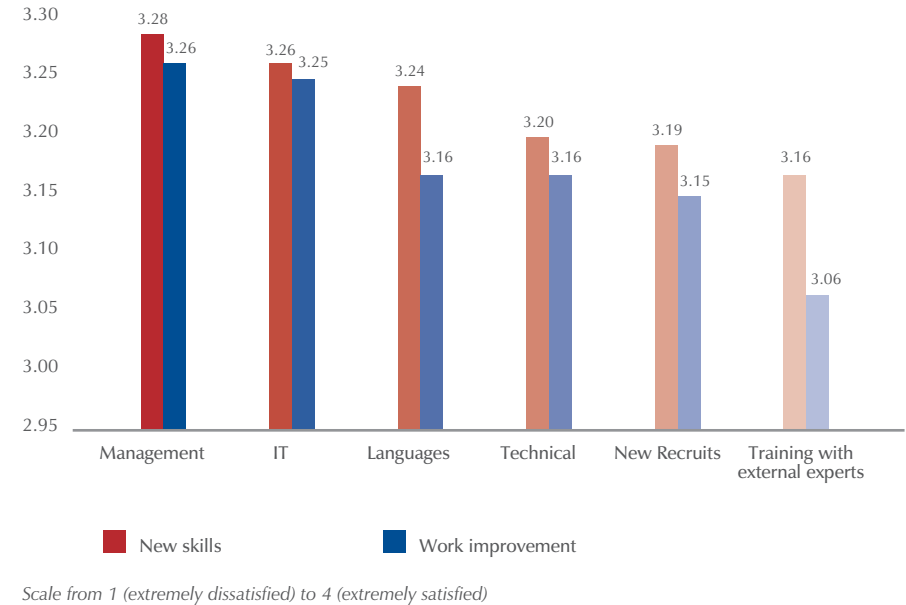
تقديمات المعهد بالمقارنة مع غيره من المعاهد الأخرى ومقدمي خدمات التدريب

اعتبر ٣٥٪ من شملهم المسح أن برامج التدريب في المعهد أجدى نفعاً من غيرها وأكّد ٢٥٪ أنها أفضل تنظيمياً من الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسات الأخرى.

Most beneficial type of training
الجدوى المحققة من أنواع التدريب المختلفة



Average level of satisfaction with benefits of different training types
متوسط درجة الرضى عن الإفادة المحققة من أنواع التدريب المختلفة



57% of interviewees are highly satisfied with the assistance provided by the Institute team

٥٧٪ من المستجوبين راضون جداً عن المساعدة المقدمة من قبل فريق عمل المعهد

Fostering Exchange and Access to Information

Our publications

The Institute puts a large number of publications at the disposal of the public, in an effort to facilitate access to information and raise awareness on new reforms, procedures and activities.

Readers of the Institute's publications are generally satisfied with their content and layout. The only area that leaves more than a few professionals disappointed is the availability of these publications.

Citizen's guides

Addressed to Lebanese citizens, taxpayers and professionals, and aiming to raise awareness to their fiscal rights and obligations, the citizen's guides are very popular among respondents. Over three quarters (77%) of surveyed beneficiaries are familiar with the guides, Awareness is higher among lawyers and accountants (both with 86% awareness) than among engineers (60% awareness).

The most useful guides: the Inheritance and Land Registration Guide (56%), followed by the Income Tax Guide for Liberal Professions (29%).

تعزيز تبادل المعلومات والحصول عليها

المنشورات

يضع المعهد عدداً كبيراً من المنشورات في تصرف الندريين وعموم المواطنين. وذلك مساهمة منه في تسهيل الوصول إلى المعلومات ورفع مستوى الوعي حول الإصلاحات المالية. وتجدر الإشارة إلى أن قراء منشورات المعهد راضون عموماً عن مضمونها وتصميمها. وقد شكوا عدد قليل منهم من عدم توافر هذه المنشورات بشكل دائم.

أدلة المواطن

تُحظى أدلة المواطن بشعبية كبيرة في صفوف المستجوبين. فهي موجهة إلى المواطنين اللبنانيين عموماً ودافعي الضرائب وأصحاب المؤسسات والمهن الحرة وتهدف إلى رفع مستوى الوعي حول حقوقهم المالية وواجباتهم. اعتاد أكثر من ثلاثة أرباع المستفيدين (77%) الذين شملهم المسح على استخدام هذه الأدلة، فازدادت نسبة الوعي بين المحامين والمحاسبين (نسبة الوعي 86%) أكثر منها بين المهندسين (نسبة الوعي 60%). وقد أعتبر دليل المواطن إلى أصول وإجراءات إجاز معاملات رسم الانتقال (56%) الدليل الأكثر استعمالاً ونفعاً. يليه دليل ضريبة الدخل لأصحاب المهن الحرة (29%).

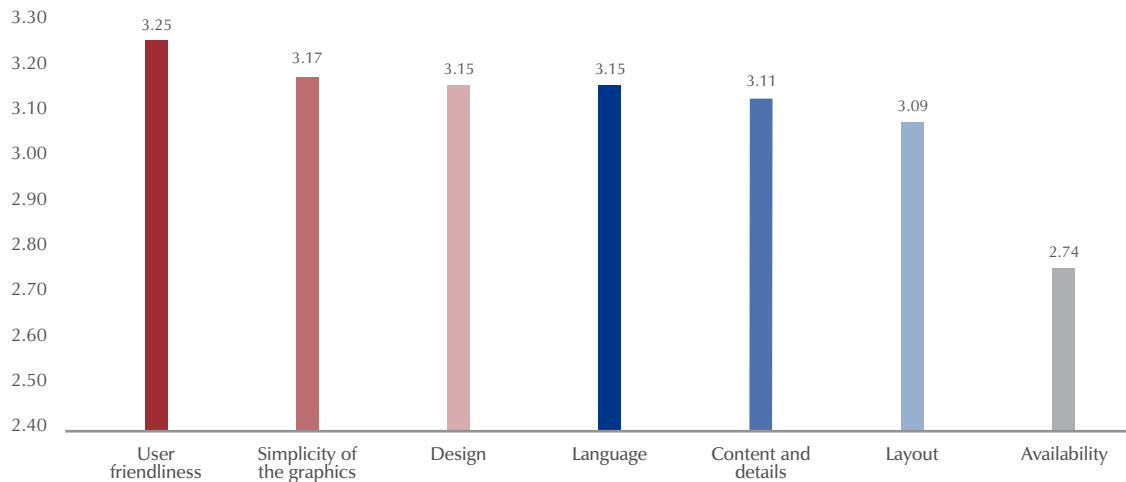


**77% of citizens
have access to the
citizen's guides at
the Ministry of
Finance offices**

يحصل 77% من المواطنين على أدلة المواطن من مراكز وزارة المالية

Awareness and access rates are higher among professionals such as lawyers, accountants and engineers who refer to the guides in case of relevant transactions (in 68% of cases), for general knowledge (22%) or in order to answer the question of a relative or a friend (12%). Other respondents mentioned that citizen guides are a useful resource for the preparation of a professional/research project.

Average level of satisfaction with citizen's guides characteristics
متوسط درجة الرضى من أدلة المواطن



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

Guides are used for:

- **Completing transactions: 68%**
- **General knowledge: 22%**
- **Find answers: 12%**

يستخدم المستجوبون أدلة المواطن لإتمام معاملاتهم: ٦٨٪،
للثقافة العامة: ٢٢٪، للإجابة على سؤال قريب أو صديق: ١٢٪

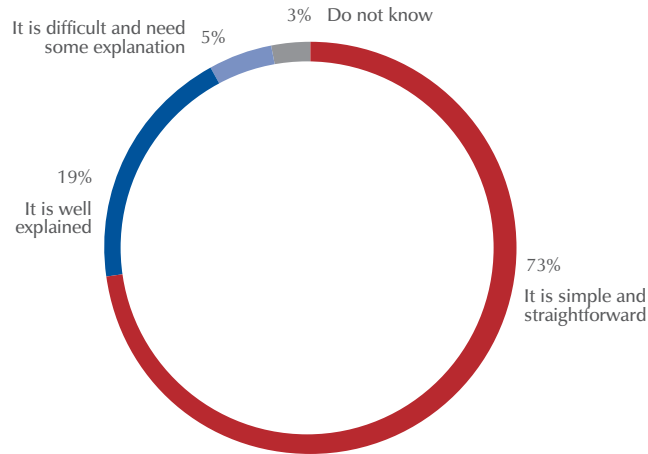
To facilitate citizens' access to such information, the Institute has designed a diversified distribution strategy, mainly displaying copies at the Ministry of Finance offices, at Libanpost offices, at book fairs, and at syndicates. Electronic versions of the citizen's guides are available at the Ministry of Finance's website (www.finance.gov.lb) and the Institute's website (www.institutdesfinances.gov.lb).

The simple, clear and straightforward content of the guides was put forward as the key factor of users' satisfaction by most readers (73%).

92% of readers found the citizen's guides clear and user-friendly

وجد 92% من القراء أن أدلة المواطن واضحة ووافية الشرح

Respondents' satisfaction with the content of the awareness guides رأي المستجوبين بمحتوى أدلة التوعية



إن معدلات الوعي والوصول إلى المعلومات هي أعلى في صفوف أصحاب المهن مثل المحامين والمحاسبين والمهندسين الذين يراجعون الأدلة عند الاستعلام عن معاملات ذات صلة أو من أجل إجازتها (في 18% من الحالات). أو من أجل الثقافة العامة (22%) أو من أجل الإجابة على سؤال قريب أو صديق (12%). وقد ذكر بعض المستجوبين أن أدلة المواطن هي مرجع مفيد لإعداد بحث أو دراسة متخصصة. ومن أجل تسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات، صمم المعهد إستراتيجية متكاملة، بحيث تتوافر النسخ بشكل رئيسي في مراكز المحافظات ومكاتب وزارة المالية ومكاتب لبنان بوست ومعارض الكتب ومراكز النقابات. فضلاً عن ذلك، فإن النسخ الإلكترونية متاحة على موقع وزارة المالية الإلكتروني (www.finance.gov.lb) والمعهد الإلكتروني (www.institutdesfinances.gov.lb).

وقد أكد معظم القراء (73%) أن محتوى الأدلة مكتوب بشكل مبسط وواضح ومباشر، وهذا عامل أساسي في ارتفاع درجة رضا المستفيدين.

Training manuals

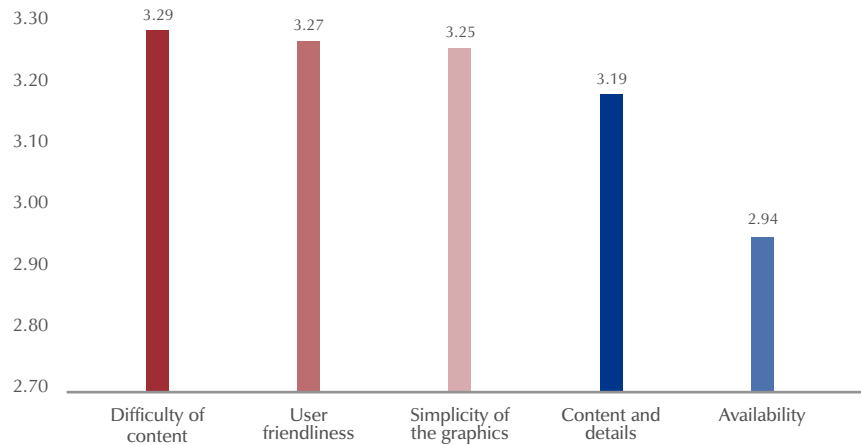
Training manuals are used as reference guides by professionals and civil servants having attended a specific training course at the Institute. The content of the manuals is comprehensive, informative and easy to access; which also makes it a useful source of information to those who did not attend the courses.

أدلة التدريب

يلجأ الموظفون الذين حضروا دورة تدريبية معينة إلى استخدام كتيبات التدريب كأدلة مرجعية. فمضمون الأدلة مفهوم وغني بالمعلومات ويسهل الوصول إليها؛ مما يجعل منها أيضاً مصدراً مفيداً لأولئك الذين لم يحضروا الدورات.

Average level of satisfaction with training manual characteristics

متوسط درجة الرضى عن خصائص كتيبات التدريب



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

For measuring the level of satisfaction generated by training manuals, surveyors used a series of key characteristics ranging from difficulty of content, to user-friendliness, to simplicity of graphics, and to easy access.

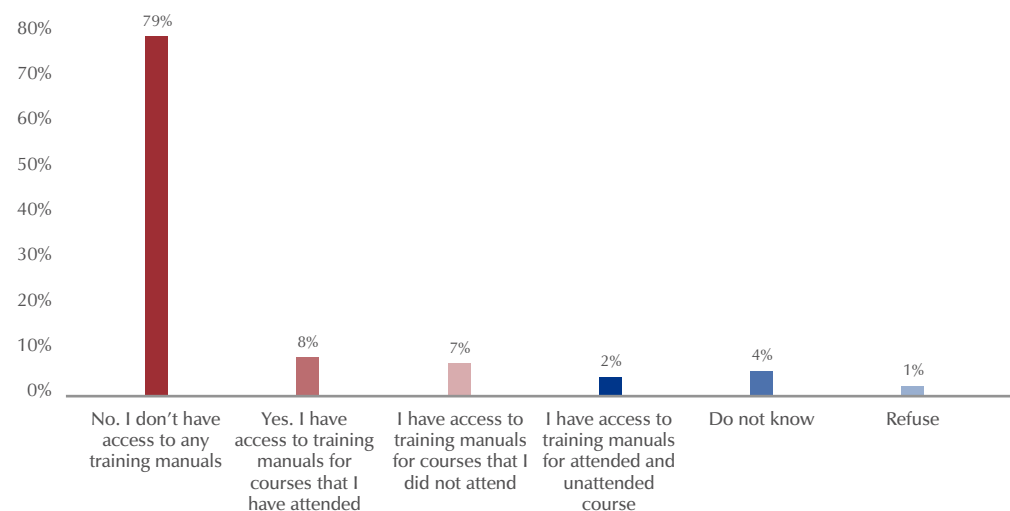
A high level of satisfaction was observed for almost all characteristics, except for availability. One quarter of surveyed professionals obtain manuals from the Ministry of Finance's offices; another quarter obtain it through a colleague, while others either obtain it from the Institute (24%) or at book fairs (17%).

لقد تم اعتماد مؤشرات محدّدة لقياس مستوى الرضى الذي نالته كتيبات التدريب، مثل صعوبة المحتوى وسهولة الاستخدام وبساطة التصميم وسهولة الوصول إلى الكتيبات.

ومن الملاحظ أن درجة الرضى لكل هذه المؤشرات جاءت عالية باستثناء موضوع توافر الكتيبات. فربع الذين شملهم المسح يحصلون على الأدلة من مكاتب وزارة المالية والربع الآخر يحصل عليها عن طريق أحد الزملاء، في حين أن الآخرين يحصلون عليها إما من المعهد (24%) أو من معارض الكتب (17%).

Access to training manuals

الوصول إلى كتيبات التدريب



The Ministry of Finance's newsletter: Hadith El Malia

The Institute publishes the Ministry's newsletter: Hadith El Malia.

Lawyers and accountants who are the main readers of Hadith El Malia outside of the Ministry focus their interest mostly on taxation topics.

The survey reveals that most readers are either interested in skimming through the newsletter's titles or only reading matters of interest to their field of expertise. 26% of readers are interested in subjects related to new laws, procedures and units at the ministry, whereas 12% focus on public finance and expenditures.

حديث المالية

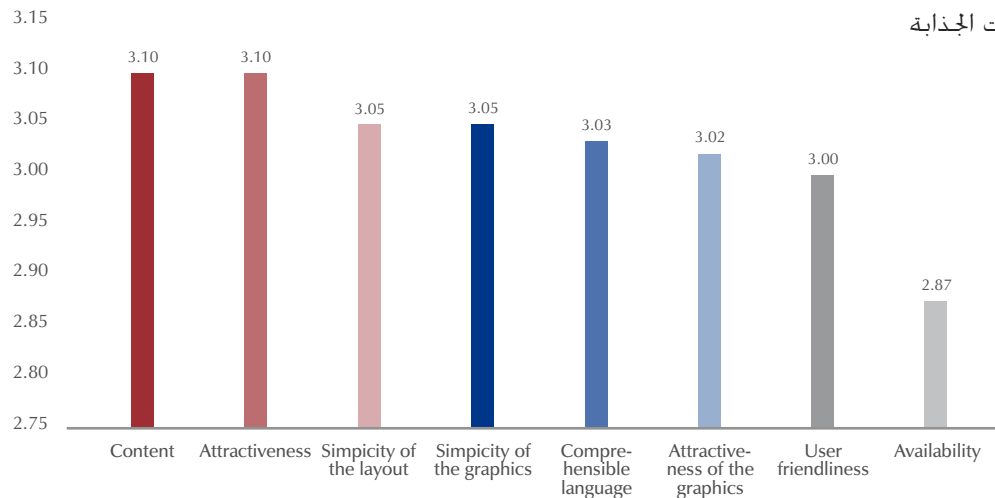
يشكل المحامون والمحاسبون الجزء الأكبر من قراء حديث المالية من خارج الوزارة. ويتركز اهتمامهم في الغالب على مواضيع الضريبة.

كشف المسح أن معظم القراء يهتمون بتصفح عناوين النشرة أو قراءة المسائل التي تختص بمجال خبرتهم فقط. ويهتم ٢٦٪ من القراء بالمواضيع المتعلقة بالقوانين الجديدة والإجراءات وتنظيم الوحدات في الوزارة. في حين أن ١٢٪ يركزون على مسائل المال العام والنفقات.

فضلاً عن ذلك، يساهم غنى المحتوى واللغة السهلة والتصميم والرسومات الجذابة في زيادة رضا القراء عن النشرة.

Satisfaction with MOF's newsletter characteristics

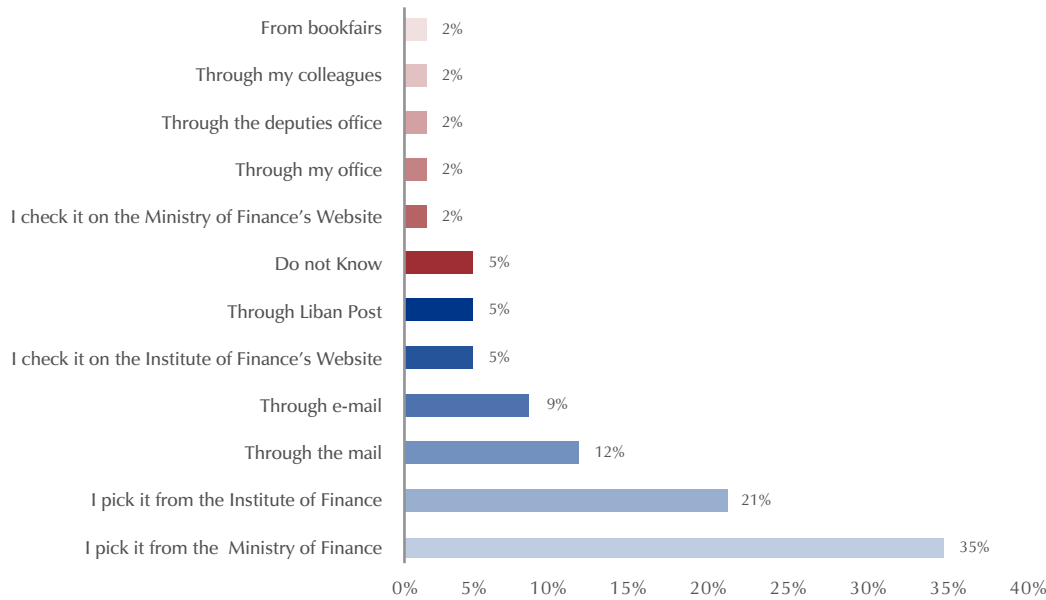
درجة الرضى عن خصائص نشرة حديث المالية



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

The readers' satisfaction is further enhanced by the rich content, the user-friendly language and the attractive graphics used to illustrate the newsletter.

Obtaining Hadith El Malia طرق الحصول على حديث المالية



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

**44% of
Hadith El Malia's
readers focus on
taxation topics**

يتركز اهتمام 44% من قراء حديث المالية على المواضيع الضريبية

The Institute's electronic News Bulletin

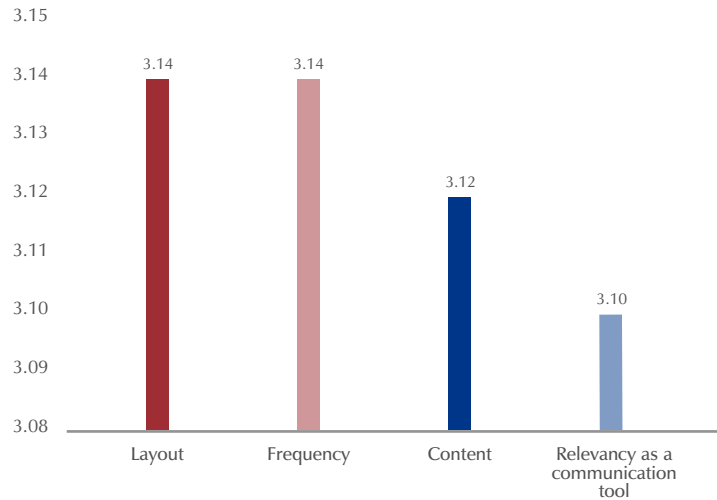
The Institute's weekly trilingual electronic news bulletin aims at keeping partners and concerned stakeholders updated with the Institute's activities, ranging from local initiatives to regional events. This communication means was assessed as displaying a simple layout and being easy to use, with a high level of outreach.

نشرة أخبار المعهد الإلكترونية

تهدف نشرة أخبار المعهد الإلكترونية الأسبوعية التي تصدر في اللغات الثلاث، إلى إبقاء الشركاء والجهات المعنية على بينة من أنشطة المعهد، ومن المبادرات المحلية والأحداث الإقليمية. وتم تقييم أداة التواصل هذه على أساس أنها ذات تصميم بسيط وسهل، وعلى مستوى عالٍ من الفائدة لجهة الإعلام عن نشاطات التعاون الخارجي وبناء العلاقات المؤسسية.

Average level of satisfaction with IOF's News Bulletin characteristics

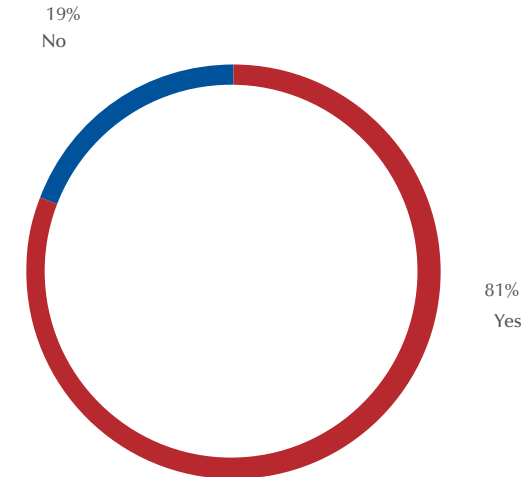
متوسط درجة الرضى عن خصائص نشرة أخبار المعهد



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

Incidence of reading IOF's News Bulletin

معدل قراءة نشرة أخبار المعهد المالي





**79% of professionals
are interested in
reading policy
papers**

٧٩٪ من القراء مهتمون بقراءة أوراق/دراسات حول السياسات العامة

Other publications

Other publications include annual reports on activities and conference/meeting proceedings. These publications are disseminated to a wide range of stakeholders by email or posted on the Ministry of Finance's and the Institute's websites. Another way of obtaining these publications is through a friend or a colleague.

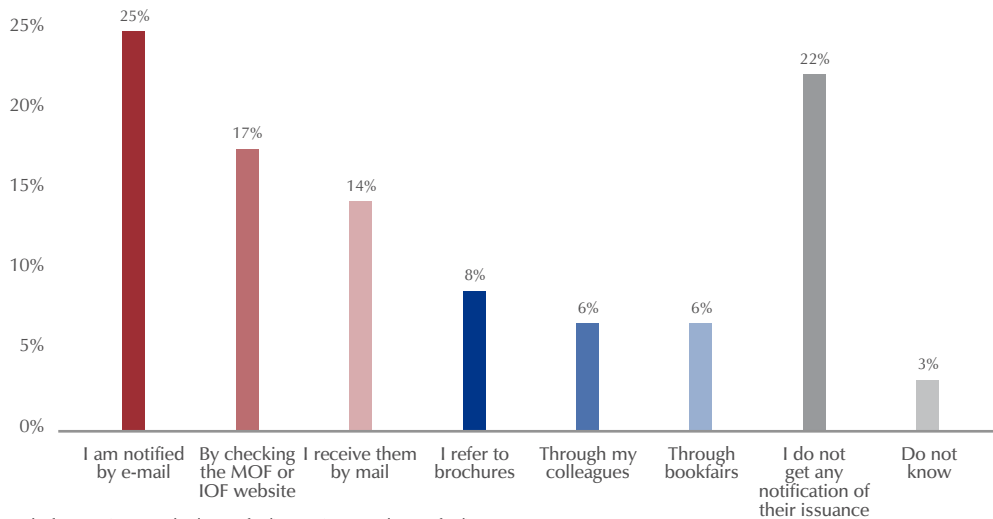
However the majority (79%) of the readers indicated that they were interested in reading policy papers.

منشورات أخرى

تشمل المنشورات الأخرى التقارير السنوية عن الأنشطة ومحاضر المؤتمرات/الاجتماعات. وتوزع هذه المنشورات على شريحة واسعة من المستفيدين عن طريق البريد الإلكتروني أو عبر نشرها على المواقع الإلكترونية لوزارة المالية وللمعهد. وبالإمكان أيضاً الحصول على هذه المنشورات من خلال صديق أو زميل.

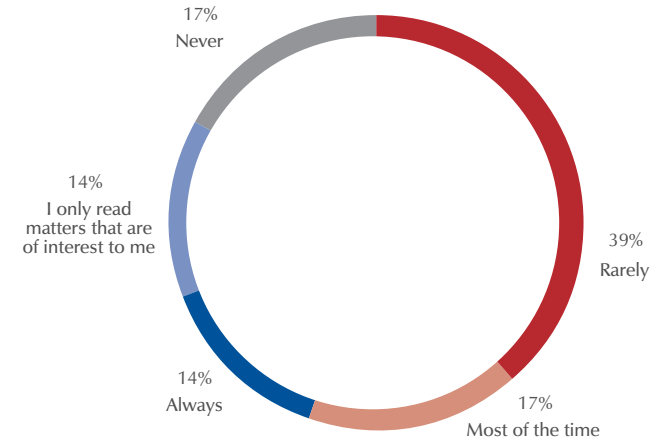
أشارت غالبية قراء هذه المنشورات (79٪) إلى أنهم مهتمون بقراءة وثائق ودراسات تتناول السياسات العامة وهذا مجال مستقبلي للمعهد.

Method of being notified of publications' availability طريقة الإعلان عن توافر المنشورات



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

Reading the publications قراءة المنشورات



A specialized resource center: The Library of Finance

The services of the Library of Finance registered a high level of satisfaction among users. It is a specialized center that focuses on economic, financial, customs and legal topics. Books, scientific journals, periodicals, newspapers, reports and studies constitute readily available sources of specialized information and knowledge.

A majority of 58% of surveyed members visits the library a few times per year, 26% do so monthly, 14% weekly, and 1% daily.

The organization of the library offers an adequate space for study and research. The helpfulness of the Library's staff also resulted in increasing the users' frequency of visits.

Members of the library, in addition to surveyed department heads, have recorded their high interest in the services offered and insisted on the library's potential to become an information hub in accounting and finance at the national level.

مركز توثيق مخصص المكتبة المالية

سجلت خدمات المكتبة المالية مستوى عالٍ من الرضى بين المستخدمين. فهي مركز توثيق متخصص يركز على مواضيع الاقتصاد والمال والجمارك والمواضيع القانونية، وتقدم الكتب والمجلات العلمية والمجلات الدورية والصحف والتقارير والدراسات من كافة المصادر المتاحة.

يزور 58% من شملهم المسح المكتبة بضع مرات في السنة، و 26% منهم شهرياً، و 14% أسبوعياً، و 1% يومياً.

تؤمن المكتبة مساحة كافية للدراسة والبحث. وقد كان للمساعدة القيمة التي تقدمها أمانة المكتبة الأثر الأكبر على زيادة وتيرة زيارات المستخدمين.

عبر رواد المكتبة، كما ورؤساء الأقسام التي شملها المسح، عن اهتمامهم الكبير في الخدمات المقدمة وشددوا على ضرورة أن تصبح مركزاً للمعلومات في مجال المحاسبة والمالية على المستوى الوطني.

توجه الخدمات الإلكترونية المطورة حديثاً خدمات المكتبة نحو التقنيات الجديدة وتسهّل الوصول إلى المعلومات الموثوقة والعالية الجودة ويستخدم ما يقارب نصف رواد المكتبة (48%) الخدمات الإلكترونية بشكل دائم، فيما يستفيد جميع روادها تقريباً (94%) من هذه الخدمات.

48% of library members have subscribed to the electronic services offered by the Library of Finance

اشترك 48% من رواد المكتبة المالية في خدماتها الإلكترونية

The electronic services newly developed are orienting the library's services towards new technologies and facilitating access to reliable and high quality information. Close to half of the members (48%) are subscribed to the electronic services, and almost all of these (94%) indicated that they benefit from these services.

Topics generating the highest interest are finance and economy (65%), followed by the Ministry and the Institute's news (16%) and updates on training services (10%).

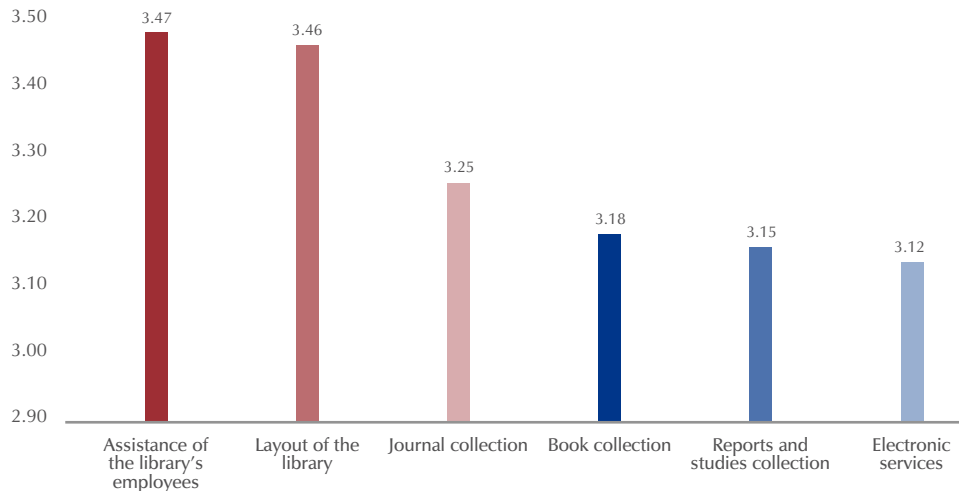
تسجل المواضيع الماليّة والاقتصادية أعلى نسبة اهتمام (٦٥٪). تليها أخبار الوزارة والمعهد (١٦٪). وجدّد خدمات التدريب (١٠٪).

41% of library users visit the library at least once a month

٤١٪ من رواد المكتبة يزورونها مرة في الشهر على الأقل

Average level of satisfaction with the library's collections and services

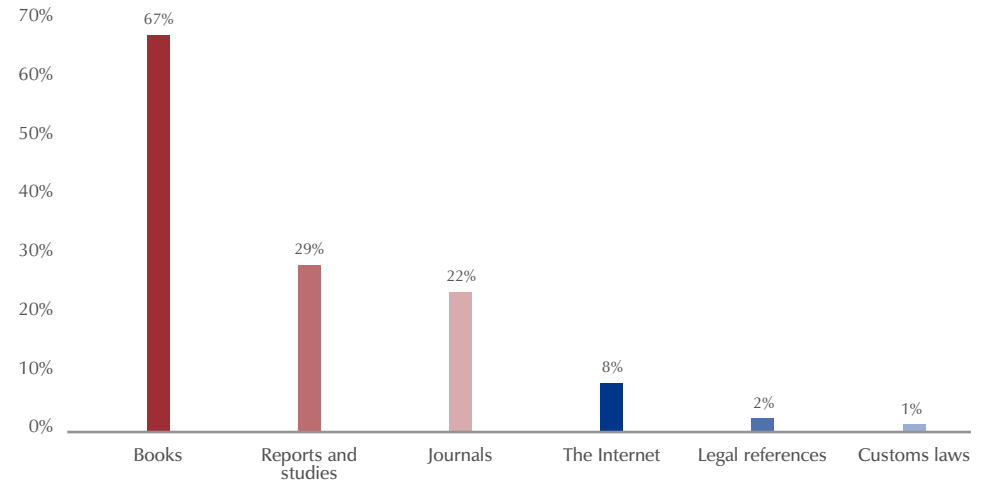
متوسط درجة الرضى عن مستوى المكتبة وخدماتها



Scale from 1 (extremely dissatisfied) to 4 (extremely satisfied)

Users' main interests at the Library of Finance

أبرز ما يستخدمه رواد المكتبة الماليّة





SORTIE - OUT
خروج

21

Recommendations

The Institute has contributed, in the past 15 years, to strengthening and developing national capacities in public financial management. According to the survey results, the work achieved by the Institute seems to have generated a high level of satisfaction among the targeted sample. Surveyed trainees and heads of departments, as well as other beneficiaries and members of the Library of Finance, acknowledged the **professionally qualified, polyvalent and knowledgeable team** working at the Institute for the delivery of high quality services.

Excellence in training design and delivery appears as the strength point of the IOF. The comprehensive training material, developed by qualified trainers using participatory learning techniques, is based on concrete training needs and job requirements and therefore creates further incentives and motivation for trainees to attend training courses at the IOF.

The training material is designed coherently and delivered using multi-faceted tools such as theories, practices, case studies, simulations, exercises, group work and roundtable discussions. The use of smart presentations of the course content in addition to other media tools facilitates the transfer of knowledge and know-how, the exchange of expertise among peers, and stimulates capacity development.

Recommendation No.1: Include more practical exercises

The acquisition of new skills was regarded by the trainees as the main source of satisfaction. However, while recognizing the professionalism of the training courses content and methodology, they emphasized the need for a greater focus on practical exercises which would help them make better use of the new skills, techniques and knowledge in their day-to-day work.

Recommendation No.2: Improve timing schedule and accessibility

The need to adjust the time schedule of training activities to suit work requirements was a matter of concern to both the employees and their supervisors. The trainees also complained about the difficulties they are facing in reaching the training center at IoF which needs to be addressed by facilitating transport and/or decentralization of the training location. This issue will become more pressing should the Institute expand its target audience to more government agencies in the future.

Recommendation No.3: Facilitate the participation of a higher number of employees to trainings outside Lebanon

The trainees repeatedly requested an increase in the allocated budget to allow more staff to be trained abroad.

Recommendation No.4: Improve the dissemination of publications

Action should be taken to improve the availability and the timely delivery of all the IoF's publications, while continuing to expand the emailing list.

Recommendation No.5: Further develop electronic means of communication and information

This study highlights the importance of electronic services as a means of communication. Actually, the Institute uses E-mail intensively to announce the training courses, to notify professionals of the availability of publications and to deliver its news bulletin. However, improving and expanding the electronic services such as the website of IoF and library and making use of the latest technologies are of high relevance to keep up with the ever increasing awareness among MoF employees of the importance of IT, as evident by the number of participants in IT courses and the users of electronic services at the Library of Finance.

التوصية رقم ٢: تحسين جدول التوقيت الزمني وسهولة الوصول إلى المعهد

يمثل التوفيق بين متطلبات العمل وتوقيت التدريب أهم عامل قلق للموظفين والمشرفين عليهم. وقد طالبوا جميعاً بضرورة تسهيل وصول المتدربين إلى المعهد، سواء من خلال تسهيل الوصول إلى موقعه الحالي أو عن طريق نقل خدمات المعهد إلى مراكز وزارة المالية في المحافظات. علماً أن مسألة سهولة الوصول إلى موقع المعهد سوف تصبح أكثر إلحاحاً إذا قرر المعهد توسيع جمهور المستفيدين ليشمل كافة الإدارات العامة.

التوصية رقم ٣: تسهيل مشاركة عدد أكبر من الموظفين في دورات تدريبية خارج لبنان

تمت الإشارة إلى ضرورة زيادة الموازنة المخصصة للتدريب خارج لبنان من أجل إتاحة هذه الدورات لعدد أكبر من الموظفين.

التوصية رقم ٤: تحسين توزيع المنشورات

في موضوع المنشورات وخدمات المكتبة، ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين توافر المنشورات كافة وتسليمها في الوقت المناسب، مع الاستمرار في توسيع قائمة البريد الإلكتروني.

التوصية رقم ٥: مواصلة تطوير وسائل الاتصال والمعلومات الالكترونية

تسلط الدراسة الضوء على أهمية وسائل الاتصال الالكترونية. في الواقع، يستخدم المعهد البريد الإلكتروني بشكل مكثف كأداة لتنبيه المتدربين إلى الدورات، وإخطار المهتمين عن توافر المنشورات، والمطلوب تحسين نوعية وزيادة عدد الخدمات الإلكترونية ومنها الموقع الإلكتروني للمعهد والمكتبة وتطوير أدوات جديدة من خلال الاستعمال المكثف لتقنيات المعلومات وخصوصاً أن جمهور وزارة المالية واعٍ لأهمية التكنولوجيا كما يبينه عدد الموظفين الذين يتابعون دورات تكنولوجيا المعلومات ونسبة مستخدمي الخدمات الإلكترونية في المكتبة المالية.

لقد ساهم المعهد في السنوات الماضية في تعزيز القدرات الوطنية وتطويرها وخصوصاً في مجال الإدارة المالية. ووفقاً لنتائج المسح، يبدو أن العمل الذي أُجّزه المعهد قد وُلد مستوى عالٍ من الرضى في صفوف العينة التي شملها. فقد أقر المتدربون إضافةً إلى رؤساء الأقسام وغيرهم من المستفيدين ورواد المكتبة المالية، أن فريق عمل المعهد **مؤهل مهنيًا ومتعدد الكفاءات وواسع الاطلاع**، وهو يقدّم **خدمات عالية الجودة**. ويبدو أن التميز في تصميم برامج التدريب وسرعة وحسن الاستجابة إلى الحاجات تشكل نقاط قوّة للمعهد. فقد تم تصميم المواد التدريبية على نحو متماسك ويتم تقديمها باستخدام أدوات متعددة، نظرية وتطبيقية بما في ذلك دراسات الحالة والمحاكاة والتمارين التطبيقية والعمل الجماعي ومناقشات الطاولة المستديرة.

وقد لاحظ معظم المستجوبين أن المواد التدريبية طورها مدربون مؤهلون

باستخدام تقنيات التعلّم التشاركي، وهي تدرّ بشكل ممتاز على احتياجات تدريبية ملموسة ومتطلبات وظيفية وتقدّم بالتالي المزيد من الجوائز للمتدربين لحضور الدورات التدريبية، وتعزز ثقافة التعلّم المستمر في الوزارة والقطاع العام. كذلك فإن حسن ترابط التدريب بنشاطات الإعلام يسهل انتقال المعرفة وتبادل الخبرات بين الزملاء ويحفز تنمية القدرات.

التوصية رقم ١: مزيد من التدريبات العملية

يؤكد الموظفون أن اكتساب المهارات الجديدة هو المصدر الرئيسي للرضى، ويشددون بالتالي على ضرورة تطبيق أو تحسين استخدام هذه المهارات الجديدة والتقنيات والمعرفة في مهامهم اليومية. ويطلبون زيادة التركيز على التمارين العملية والتدريب العملي لتعزيز المهارات ورفع مستوى الأداء في العمل.

Flexibility **Dynamism** Strength
Cooperation Transparency **Knowledge**
Autonomy **Professionalism** Dedication
Organization Efficiency **Success** Clarity
Performance **Connectivity** Sustainability
Availability **Excellence** Commitment **Dialogue**
Accountability Reputation **Openness** Legacy
Reactivity **Listening** Diversity **Exchange**
Accuracy **Innovation** Quality

المرونة الدينامية القوة التعاون الشفافية المعارف الاستقلالية المهنية التفاني التنظيم
الفعالية النجاح الوضوح الأداء الاتصال الاستدامة التوافر التميز الالتزام الحوار المساءلة
السمعة الانفتاح الإرث التفاعل الاستماع التنوع التبادل الدقة الابتكار الجودة

The survey was designed and conducted by *InfoPro Research*, and made possible through the generous contribution of the TAG program funded by USAID.

صممت شركة إنفوبرو للأبحاث هذا المسح ونفذته ميداننا بفضل دعم مشكور من برنامج منح الشفافية والمساءلة (TAG) الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

InfoPro, established in 1997, is a company specialized in information-based products and services specialized in business, economic, and development issues. It is a leading provider of research to the private sector, international organizations and public agencies concerned with socio-economic issues. InfoPro is an international quality publishing house of magazines and business books, including Lebanon Opportunities. It has also founded an economic research center dedicated to give access to the general public data and information on the economic issues. It has initiated a number of sector-specific research products and building-up extensive demographic and information updated databases, with the development of several specialties including labor economics, socio-economic impact studies, and private sector development. InfoPro has engaged in consultancy projects addressing business development and good governance, and established a comprehensive online database of economic and business information on Lebanon www.databank.com.lb

