



الجمهورية اللبنانية
وزارة المصارف والبنوك



التقرير السنوي لعام ٢٠١٦



التقرير السنوي لعام ٢٠١٦

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام من خلال مهام ثلاث. أولاً، تدريب العاملين في الدولة لا سيّما شبكة المسؤولين الماليين، وثانياً إعداد التقارير والأبحاث المتخصصة وأدلة المواطنين في المواضيع المالية والضريبية، وثالثاً التعاون مع المؤسسات العربية والإقليمية والدولية المتخصصة. إضافة إلى دوره الوطني، يلعب المعهد دوراً إقليمياً كونه مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية. يدير المعهد مركز توثيق ومكتبة عامة، المعهد مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية - تأسست العام ١٩٩٦ بالتعاون مع فرنسا.

يوجز هذا التقرير نشاطات معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للعام ٢٠١٦. أشرفت على تحضيره رئيسة المعهد السيدة لىاء المبيض بساط. وشارك في إعداده رؤساء الأقسام السيدتان جنان دويهي ورولا درويش والسيد غسان زعني بمشاركة فريق العمل. تولّت الأنسة سوزان قوصان إعداد الإحصاءات، وصاغته بشكله النهائي الأنسة سوزان ابو شقرا. الصور من ارشيف المعهد وعدسة السيد نبيل اسماعيل. تصميم وتنفيذ: الأنسة دوللي هاروني. طباعة: Dar El Kotob - DOTS.

جميع الحقوق محفوظة - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - طبعة أولى آذار ٢٠١٧.

المحتوى

٨	عشرون سنة من الخدمة في سبيل الوطن ٢٠١٧: عام المثابرة والتحضير لقفزة نوعية
١٠	تعزيز المعارف والقدرات
١٢	رزمة التدريب
١٤	مركز تميز في التدريب على إدارة المال العام
١٧	اهتمام خاص ببناء القدرات في الشراء العام
١٩	الثقافة الاقتصادية والمالية
٢١	تعزيز القدرات في الشؤون العقارية
٢٣	رزمة تدريب إدارة حصر التبغ والتنباك
٢٥	ثقافة التدريب
٢٨	بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي
٣٠	بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي
٣٣	شبكة غيقت-مينا
٣٦	التعاون مع فرنسا
٣٩	زيارات التعارف واستقبال الوفود
٤٠	البحث العلمي والانتاج المعرفي
٤٢	البحث العلمي والانتاج المعرفي
٤٣	الإصدارات
٤٦	التواصل والنشر
٤٨	الإعلام والتوثيق
٥٠	التواصل والإعلام
٥٤	المكتبة المالية
٥٦	الشؤون المالية والادارية والتطوير المؤسسي
٥٨	مخطط التطوير المؤسسي
٥٩	الشؤون المالية
٦٣	الشؤون الإدارية
٦٦	توجهات العمل ٢٠١٧
٧٤	مرفق رقم ١: أبرز النشاطات المنجزة ضمن خطة الشراء السنوية
٧٦	مرفق رقم ٢: شركاء المعهد



كلمة معالي وزير المالية التقرير السنوي لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ٢٠١٦

يعكس التقرير السنوي لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للعام ٢٠١٦ في الذكرى العشرين على تأسيسه إرادة وزارة المالية المستمرة في إحداث نقلة نوعية في العمل وفي رفع مستوى أداء العاملين في الدولة اللبنانية لا سيّما في المواضيع الإدارية والمالية. وككّل مرة يُصدر فيها المعهد تقريره، نقرأ في صفحاته مساهمة جدّية في ترجمة مشاريع التحديث إلى برامج نوعية متخصصة، ومثابرة على متابعة كل جديد لتغطية حاجات التدريب والتعلّم والتطوير والكفاءة بمهنية عالية.

وبما لا شكّ فيه أن توفير الدراسات والأوراق البحثية وأدلة المواطن والأدوات التثقيفية التي أنتجها المعهد في الفترة الأخيرة قد ساهم بسدّ ثغرة معرفية كبيرة في مواضيع إدارة المال العام وأرسى دينامية معرفية جديدة على مستوى المنطقة العربية.

لا تكمن أهمية هذا التقرير في عرض إنجازات المعهد في ميادين التدريب والتعاون والنشر والتواصل فحسب، بل تكمن أهميته في تعميم تجربة رائدة في إدارة المعاهد التدريبية في القطاع العام وفقاً لمبادئ التخطيط الاستباقي والتأقلم والابتكار والتعلّم من التجربة العالمية.

لا بدّ لي ختاماً، أن أعيد التأكيد على إيماننا بأهمية التعلّم مدى الحياة وأن أدعو كافة المعنيين للاستفادة القصوى من فرص التعلّم والتطور التي يقدمها وتطلّع إلى أن نخطو معاً في العام المقبل نحو لبنان قوي اقتصادياً وإدارة فخورة بموظفيها وفي خدمة مواطنيها.

علي حسن خليل
وزير المالية



تمهيد

عام ٢٠١٦ : تفكير استراتيجي لمواجهة تحديات المرحلة المقبلة

عشرون عاماً على تأسيس المعهد والعمل مستمر لتطوير أساليب العمل والحفاظة على مبادئ الكفاءة والمهنية والفعالية في الأداء.

في عشرين عاماً، شارك أكثر من ٥٥ ألف متدرب في برامجنا وجنحنا في بناء وتعزيز شراكات مستدامة مع ١٠٩ مؤسسات لبنانية وإقليمية ودولية، كما ساهمنا في تسهيل الوصول إلى المعلومة لصانعي القرار والعاملين في القطاع العام والمواطنين من خلال إصدار وتوزيع أكثر من ١١١ دليلاً وتقريراً متخصصاً؛ ومكتبتنا - "المكتبة المالية" - باتت تضم اليوم أكثر من ٢٢ ألف مرجع ورقي وإلكتروني.

تكللت جهودنا خلال العام ٢٠١٦ بنتائج إيجابية تعددت مؤشراتها الكمية والنوعية، إذ استطعنا الحفاظ على المعدلات السنوية لعدد المشاركين وقمنا بتطوير خدمات جديدة في مجال المساندة التقنية والمرافقة، كما توجهنا الى تطوير استراتيجية رقمية للتواصل والاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها المعلوماتية الجديدة لنشر المعرفة وتعميمها.

أما إصداراتنا فتميزت هذا العام بعدد من الأوراق البحثية، وبدليل جديد من سلسلة التوعية المالية والضريبية، تُوّجّه للمرة الأولى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وللشباب اللبناني استكملنا تطوير أدوات معرفية تفاعلية جديدة، وأعدنا في مجال التعاون والتشبيك سلّة من التوجهات المستقبلية ستسمح له ببناء شراكات مستدامة تقوم على إنتاج المعرفة وتبادل المعلومات وتشارك الخبرات.

إستكملنا مخطط التطوير المؤسسي للمعهد وإعادة وصف الأهداف الاستراتيجية لمتلف الأقسام بما يتلاءم والمتغيرات وإعداد رزمة من مؤشرات الأداء تسمح لنا بمتابعة العمل وبتقييمه بشكل دوري.

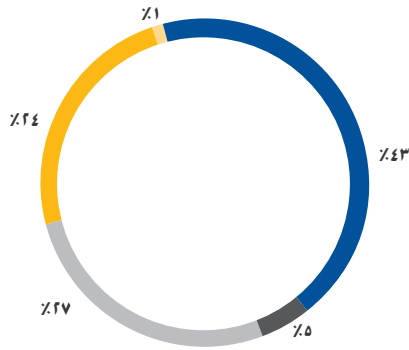
يطل العام ٢٠١٧ علينا واعداءً، جُدّد من خلاله التزامنا، فبانتهاء رئيس للجمهورية وتشكيل حكومة جديدة، نأمل المزيد من العطاء ونتطلّع إلى نقلة نوعية عبر التكنولوجيا الرقمية، ونكمل سعيينا في مواكبة أهداف التنمية المستدامة في لبنان والمنطقة، تلك الأهداف التي حوّلت إلى جزء لا يتجزأ من أجندة عملنا.

رئيسة المعهد لمياء البيّض بساط
وفريق عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

عشرون سنة من الخدمة في سبيل الوطن ٢٠١٧: عام المثابرة والتحضير لقفزة نوعية

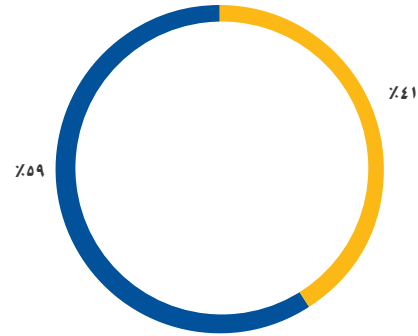
تعزيز المعارف والقدرات

مديرية الشؤون العقارية والمساحة وإدارة الريجي أكثر المستفيدين.



43% إدارة حصر التبغ والتنباك
5% معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
27% مديرية الشؤون العقارية والمساحة
24% مديرية المالية العامة
1% المديرية العامة للجمارك

٣٢١٧ متدرباً استفادوا من ١٧٦ فرصة تعلّم. وزارة المالية في طليعة المستفيدين بنسبة 59%. غياب شبه تام للمشاركين العرب والاجانب.



41% المشاركون من الإدارات اللبنانية
59% المشاركون من وزارة المالية

مشاركاً في ٧ برامج تناولت الشراء العام	١٧٢
مسؤولاً مالياً في برامج المالية العامة وأدوات الحاسبة العمومية	٧٤
مساحاً في ٤ ورش عمل متخصصة في الشؤون العقارية	٨٩
مشاركاً من هيئات إنفاذ القوانين في برامج مكافحة التقليد والتزوير	٨٤
مشاركاً من المصارف اللبنانية في مواضيع الإدارة المالية والضرائب	٥٦

تبادل الممارسات الجيدة حول العالم

وفداً زائراً من مؤسسات شريكة ودول صديقة للتعرف على تجربة المعهد	٢١
مشاركاً في بعثات تدريب خارج لبنان	٥٠
مشاركاً في المؤتمرات الإقليمية والدولية	٢٨٩
أوراق بحثية صدرت عن شبكة معاهد التدريب GIFT-MENA	٤
إنتخاب رئيسة المعهد عضواً في مجلس إدارة الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة IASIA	



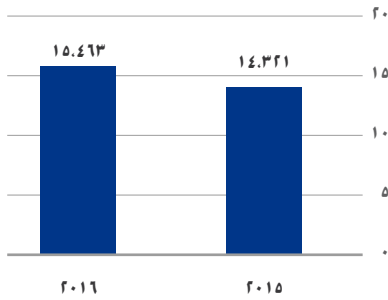
سنة غزيرة بالبحث العلمي والانتاج المعرفي

إصدار أول لعبة تثقيفية حول إدارة المال العام "فلوس The Game of" لاقت إقبال الطلاب	فلوس
نسخة من دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في الصفقات العامة	١٠,٠٠٠
إصدارات من مجلة "السادسة" تم تقييمها بغرض وضع التوجهات المستقبلية	٦
مداخلة في مؤتمرات علمية	١١
مساهمات في مجلات علمية ومنشورات	٥
أوراق بحثية تحمل رؤية متجددة للقطاع العام في العالم العربي	٤

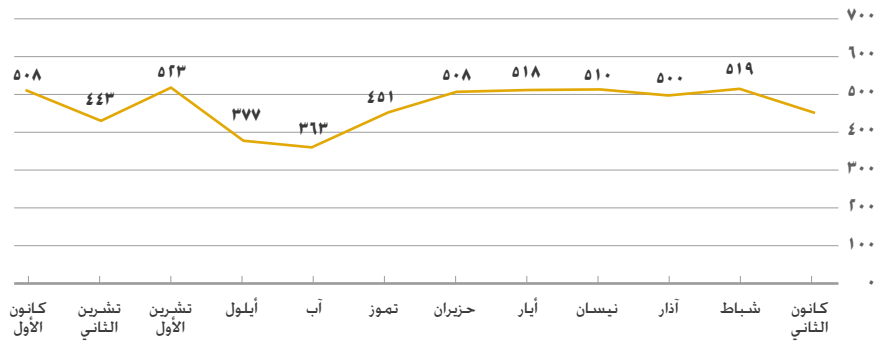


تسهيل وصول المواطن الى المعلومات

عدد زيارات الموقع الإلكتروني



عدد زوار المكتبة المالية



نسبة زيادة تصفح صفحات الموقع الإلكتروني **١٤%**

حضور فاعل في ٣ معارض كتب و ٤ فعاليات مهنية

توزيع أكثر من ٢٥,٠٠٠ نسخة من إصدارات ومنشورات مختلفة

نسبة زيادة زائري المكتبة المالية **١٥%**

شباباً وشبابة شاركوا ببرنامح "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية" **٣٧٥**

نسبة زيادة عدد زيارات الموقع الإلكتروني **٨%**

دقة وشفافية في الإدارة المالية ومثابرة على التطوير المؤسسي

دقة وشفافية في الإجراءات المالية والإدارية بحسب تصنيف شركة Grant Thornton*

- تقديم قطع الحساب مع مشروع موازنة ٢٠١٦
- ورش عمل داخلية لفريق عمل المعهد
- الانتهاء من مرحلة التشخيص والتحليل لمشروع المكننة الشاملة

*أثنى هذا التصنيف بطلب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كشرط أساسي للتعاون مع المعهد لتنفيذ مشاريع بناء القدرات. وقد أجرت الشركة المصنفة تدقيقاً شاملاً Microassessment صنف المعهد في خانة المؤسسات القليلة المخاطر (very low risk).



٢٦٠

بلدية يطالها
مشروع دعم
قدرات البلديات
في المواضيع
الإدارية والمالية

١٠

برامج
من خارج الرزنامة

١٧٦

دورة تدريبية

٣٢١٧

متدرب

تعزير المعارف والقدرات

رئامة التدريب

مركز تميز في التدريب على إدارة المال العام

اهتمام خاص ببناء القدرات في الشراء العام

الثقافة الاقتصادية والمالية

تعزير القدرات في الشؤون العقارية

رئامة تدريب إدارة حصر التبغ والتبناك

ثقافة التدريب

رزمة التدريب

قدّم المعهد خلال العام ٢٠١٦ للمستفيدين من خدماته في وزارة المالية وفي القطاع العام رزمة تدريب تضمّت أبرز المستجدات في الإدارة المالية الحكومية والشؤون العقارية والكفايات الاقتصادية ومنهجيات التدريب وغيرها من المواضيع. وتوفّدت البرامج بالتعاون مع أفضل خبراء ومدّربين ومؤسسات شريكة مشهود لخبراتهم. واستطاع المعهد أن يحافظ على موقعه المتميّز كبيت خبرة في بناء القدرات في مواضيع إدارة المال العام.

أبرز الإنجازات

- إعداد ٧٠ مدترباً في ميادين التقنيات الناشطة وهندسة برامج التدريب شاركوا في ٤ برامج عامّة ومتخصّصة:
- تعزيز قدرات ١٥ مدترباً من خلال تأمين مشاركتهم في برامج دوليّة وبعثات خارج لبنان:
- تدريب ٢١٧ موظفاً من الإدارة الضريبية في مواضيع تدقيق الضريبة على الرواتب والأجور والأملاك المبنية والالتزام الضريبي:
- تنظيم ٧ دورات في الشراء العام توجّهت إلى المسؤولين عن الشراء في الدولة وأعضاء لجان التلزم وهيئات الرقابة:
- تدريب ٨٩ متساحاً في ٤ ورش عمل متخصصة حول النواحي التطبيقية والتقنية في المساحة بالتعاون مع الجيش اللبناني:
- مشاركة ٨٢٢ متدرباً من إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية في برامج إدارية وتقنية خاصة بإدارتهم:
- إعداد وتنفيذ ٤ برامج تدريبية ضمن مشروع إرادة بلدية بمشاركة ٨٠ رئيس بلدية وعضو مجلس بلدي في محافظة البقاع:
- تطوير برنامج توجيهي لمجموعة من ٤٣ محرراً جديداً في مديرية الشؤون العقارية:
- تدريب ٧٤ مسؤولاً مالياً حول دورة المالية العامة وأدوات المحاسبة العمومية:
- تدريب ٧٩ مشاركاً من وزارة المالية ومن القطاع العام حول اشتراكات الضمان الاجتماعي:
- تنفيذ ٣ برامج اقتصادية تنموية بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط ومشاركة ٧٩ موظفاً من القطاع العام:
- تنفيذ ورشة عمل لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في الصفقات العامة:
- تدريب ٨٤ مشاركاً من هيئات إنفاذ القوانين حول مواضيع حماية الملكية الفكرية:
- التعاون مع المصارف اللبنانية لتدريب ٥٦ مشاركاً في مواضيع الإدارة المالية والضرائب:
- تخصيص ٤٨١ ساعة تدريب على الأنظمة المعلوماتية المكتبية واللغات الأجنبية:



طباعة ٢٥٥٠ نسخة من رزمة التدريب ٢٠١٦

المعرفة وحدها لا تكفي، لابد أن يصاحبها التطبيق

غوته

- تتمرير تجربة تدريب الكوادر العليا في الإدارة العامة وتطوير إطار أولي للكفايات والمهارات التقاطعية كمساهمة من المعهد في تعزيز النقاش الوطني حول أهمية الكفايات في عملية التوظيف والتدريب والتقييم وفي إدارة حديثة للثروة البشرية محورها الأداء:
- تطوير خدمات جديدة في مجال **المساندة التقنية** والمرافقة **Technical assistance and coaching**.

رزمة التدريب

بلغ إجمالي المشاركين في الأنشطة التدريبية لهذا العام ٣٢١٧ متدرباً في مقابل ٣٤٠٥ متدرباً للعام ٢٠١٥. وقد سجلت مشاركة ١٨٩٠ متدرباً من وزارة المالية في مقابل ١٧٩٨ عام ٢٠١٥. أمّا نسبة مشاركة الإدارات العامة والمؤسسات العامة فارتفعت بنسبة ٣٢٪ ليصل عدد المشاركين إلى ١٣٢٧ مقارنة بـ ١٠٦٣ مشاركاً عام ٢٠١٥. وغاب المشاركون العرب والاجانب غياباً شبه تام هذا العام نتيجة الأوضاع السياسية والأمنية.

تضمّنت رزمة العام ٣٨ برنامجاً في مواضيع الإدارة المالية الحكومية، الشؤون العقارية والمساحة، مكافحة الجرائم المالية، تعزيز الكفايات في الاقتصاد والمال، ثقافة التدريب وبرامج اللغات والمعلوماتية. أجز المعهد ٧٩٪ من برامجه المقررة وتمكّن من تطوير ١٠ مشاريع من خارج الرزمة. وللسنة الثالثة على التوالي، تمّ إعداد رزمة مخصصة لإدارة حصر التبغ والتنباك تضمّنت ٢٧ برنامجاً تدريبياً، وبلغ معدّل التنفيذ نسبة ٩٢.٥٪ مقارنة بنسبة ٧٣٪ للعام الفائت.

إجمالي المتدربين بحسب الإدارة

المجموع	بعثات تدريب خارج لبنان	تدريب لغات	تدريب متخصص	تدريب معلوماتية	
٤٦٤	٠	١١٣	٢٧٧	٧٤	مديرية المالية العامة
٧	٠	٤	٣	٠	إدارة الجمارك
٥٠٢	٠	٤٥	٤٠٤	٥٣	مديرية الشؤون العقارية
٠	٠	٠	٠	٠	مديرية اليانصيب
٨٢٢	٧	٧٦	٥١٤	٢٢٥	ادارة حصر التبغ والتنباك
٩٥	٣١	١٤	٣٧	١٣	مدربون في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
١٨٩٠	٣٨	٢٥٢	١٢٣٥	٣٦٥	المجموع
١٣٢٧	١٢	٢٧٧	١٠٢٢	١٦	إدارات عامة
٠	٠	٠	٠	٠	مدربون عرب وأجانب
٣٢١٧	٥٠	٥٢٩	٢٢٥٧	٣٨١	المجموع العام

مركز تميّز في التدريب على إدارة المال العام

خلال عام ٢٠١٦، ثابر المعهد على توفير مجموعة متكاملة من البرامج التدريبية في إدارة المال العام، توجّهت إلى شبكة المسؤولين الماليين في وزارة المالية وفي الإدارات العامة والمؤسسات العامة والهيئات الرقابية والعسكرية. كما وسّعت فئات المستفيدين من خدماته لتطال رؤساء وأعضاء المجالس البلدية الجدد وبعض مؤسسات القطاع الخاص. ولم تقتصر عملية بناء القدرات في مواضيع المالية العامة على التدريب فقط، بل أُضيفت إليها منشورات متخصصة وأدلة مواطن وألعاب تثقيفية تفاعلية.

أبرز الإنجازات

حافظ معدّل المشاركين في برامج الإدارة المالية الحكومية على مستواه مقارنة بالعام ٢٠١٥ وبلغ العدد الاجمالي ٧١٧ متدرّباً في مقابل ٧٥١ عام ٢٠١٥. وسُجّلت هذه المشاركة في ٢٧ دورة تدريبية وورشة عمل مقارنة بـ ٢٩ دورة عقدت عام ٢٠١٥. توزّعت مواضيع التدريب كالآتي:

- في مواضيع **المالية العامة**، شارك ٤٤ موظّفاً في دورتين تدريبيتين حول **"المالية العامة من ألفها إلى الياء"** تناولت الدورة الماليّة والإطار الماكرو اقتصادي، إعداد الموازنة وتنفيذها، الرقابة والحسابات الختامية؛
- في **الحاسبة العمومية**، اطّلع ٣٠ مشاركاً من ١٣ إدارة ومؤسسة عامة على أدوات الحاسبة العمومية وتقنياتها بما في ذلك الجوانب الخاصة بالحاسبة النقدية ومحاسبة الاستحقاق ومعايير الحاسبة الدوليّة؛
- في **النشقّ الضريبي**، سجلت مشاركة ٢١٧ موظّفاً من الإدارة الضريبية في ٣ دورات تناولت الضريبة على الرواتب والأجور وضريبة الأملاك المبنية وتأثير التكنولوجيا الحديثة على الالتزام الضريبي؛
- في **الرقابة والتدقيق**، استضاف المعهد بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ورشة عمل إقليمية حول **"إدارة المخاطر كجزء من الحوكمة وإدارة المؤسسات العامة"** تناولت أسس الرقابة الداخلية كركيزة أساسية في إدارة المال العام وتعزيز الشفافية شارك فيها ٣٢ من كبار مسؤولي القطاع العام في لبنان والمنطقة؛
- في موضوع احتساب **اشتراكات الضمان الاجتماعي**، أمّد المعهد ٤ ورش عمل شارك فيها ٧٩ موظّفاً من وزارة المالية ومن خارجها؛
- كان للقطاع المصرفي والمؤسسات الصغيرة ومنظمات المجتمع المدني مساحة للتبادل استفاد منها المهتمون بتطوير معارفهم في المواضيع الضريبية والإدارة المالية الحكومية والشراء العام.



متدربين من القوى العسكرية في ورش عمل

الأفضل معرفة بعض الأسئلة من معرفة كل الأجوبة

يمس ثروبر

البرامج التدريبية في إدارة المال العام

إسم النشاط	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	من خارج لبنان	العدد الإجمالي
المالية العامة: من ألفها إلى الياء	٥	٣٩		٤٤
مشروع دعم قدرات البلديات اللبنانية في المواضيع الإدارية والمالية		٨٠		٨٠
أدوات المحاسبة العمومية وتقنياتها	٧	٢٣		٣٠
تطبيق الضريبة على القيمة المضافة في الصفقات العامة	٥	١٧		٢٣
الشهادة التخصصية في الشراء الحكومي	٤	٣٩		٤٣
البرنامج التدريبي في إدارة المخاطر في الصفقات العامة	٣	٣٨		٤١
برنامج تدريبي حول دور لجان تلزم الصفقات العامة ومهامها	١٧	٣٢		٤٩
"كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تشارك بالصفقات العامة"			٧	٧
إشراكات الضمان الاجتماعي مقارنة بالضريبة على الرواتب والأجور	٩			٩
الضمان الاجتماعي	٢	٢٥		٢٧
الضريبة على الأملاك المبنية	٣٢			٣٢
آلية تدقيق ملفات الضريبة على الرواتب والأجور	١٦٠			١٦٠
تأثير التكنولوجيا الحديثة على الالتزام الضريبي	٢٦			٢٦
إدارة المسارات والإجراءات على برنامج ERP لموظفي مصالح المياه		٥٠		٥٠
الإدارة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع BLC bank			١٥	١٥
الضريبة على الرواتب والأجور لمنظمات المجتمع المدني			٢٠	٢٠
إشراكات الضمان الاجتماعي لمنظمات المجتمع المدني			٢٠	٢٠
الضريبة على القيمة المضافة بالتعاون مع جمعية المصارف في لبنان			٤١	٤١
المجموع				٧١٧

البرامج التدريبية في إدارة المال العام للقطاع الخاص والمجتمع المدني

النشاط	الجهة
٤١ مسؤولاً من مختلف المصارف التجارية شاركوا في ورشة عمل حول الضريبة على القيمة المضافة بالتعاون مع جمعية المصارف في لبنان	جمعية المصارف في لبنان
١٥ مشاركاً من المؤسسات الصغيرة تعرفوا على مكونات الإدارة المالية وعلى الموجبات الضريبية	BLCbank FRANSABANK Group
٤٠ مشاركاً من منظمات المجتمع المدني ومن القطاع الخاص تعرفوا على موجبات الضريبة على الرواتب والأجور وإشراكات الضمان الاجتماعي	USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE
استضاف المعهد البرنامج التدريبي حول "إدارة المسارات والإجراءات المتعلقة بالنظام المالي والمحاسبية" (ERP) الذي نظّمته مؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان لجمعية المصارف من ٥٠ موظفاً	جمعية المصارف في لبنان



مشروع دعم قدرات البلديات في المواضيع الإدارية والمالية

يهدف المشروع إلى تعزيز قدرات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية المنتخبين للمرة الأولى ومساندتهم في إدارة مواردهم المالية والبشرية والتنظيمية ويتوجه إلى ٣٠٠ بلدية من البلديات الأكثر عرضة لانعكاسات أزمة النازحين. يشتمل المشروع على ٣ مكثات أساسية هي ورش عمل تدريبية ومساحة معرفية إلكترونية وتقارير خلية لأهم التحديات التي يواجهها المنتخبون الجدد في مقاربتهم للعمل البلدي. شارك في البرنامج خلال شهر كانون الأول ٢٠١٦، ٨٠ متدرباً من ٢٨ بلدية في أفضية زحلة والبقاع الغربي وحاصبيا توتّعوا على ٤ ورش عمل تناولت المواضيع الإدارية والمالية والأبعاد الاقتصادية والتنموية للعمل البلدي. يستمر المشروع لغاية آذار ٢٠١٧ ومن المتوقع تنفيذ ٢٣ ورشة عمل في مختلف المناطق اللبنانية. إرادة بلدية www.iradabaladiya.org



التدريب خارج لبنان

واصل المعهد إرسال البعثات التدريبية إلى المؤسسات الدولية والاقليمية التي ترفده بالمستجدات، فسوّّل حضور ٥ مدربين إلى هذه البرامج المتخصصة. وقد أعطيت الأولوية في اختيار المدربين إلى خبرتهم وقدرتهم على إغناء المحتوى العلمي لبرامج المعهد بما يساهم بتوسيع حلقة الإفادة من التجارب الجديدة وتعميم المعرفة.

برامج خارج لبنان في إدارة المال العام

عدد المشاركين	الجهة المنظمة	عنوان النشاط
١	IMF-CEF	Fiscal And Tax Law (FTLW)
١	OECD	9 th Annual Meeting of the OECD-MENA Network of Senior Budget Officials
١	OECD	2016 Integrity Forum: Fighting the Hidden Tariff: Global Trade without Corruption
١	OECD	First Regional Conference on Internal Control
١	Réseau Mixité et Gouvernance Med	Round Table on Gender Responsive Budgeting
٥		المجموع

إهتمام خاص ببناء القدرات في الشراء العام

لأن الشراء العام هو حلقة أساس في مسار تحسين إدارة أموال المكلفين وتحقيق القيمة الفضلى من إنفاقها. خصص المعهد جهداً كبيراً لهذا الموضوع. وفي موازاة الأنشطة التدريبية والشهادات التخصصية الدورية، حرص على التواصل مع عدّة شبكات إقليمية متخصصة أبرزها شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابعة للبنك الدولي. كذلك، تمت الاستفادة من المحتوى المعرفي لتطوير منشورات وأدوات تثقيفية منها دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في الصفقات العامة وفيلم تثقيفي Animatics.

أما أبرز المحطات لعام ٢٠١٦، فجاءت كما يلي:

في التدريب

- **في تدريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** نفذ المعهد، بالتعاون مع البنك الدولي، ورشة عمل تهدف إلى تشجيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة على المشاركة في الصفقات العامة، وقد حضرها مجموعة من ٧ مدراء تنفيذيين ومسؤولين ماليين في ٧ مؤسسات صغيرة في لبنان:
- **في التدريب وبناء الشراكات:** بصفته عضواً مؤسساً في **شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا** التي يرعاها البنك الدولي، شارك المعهد خلال العام ٢٠١٦ بنشاطات الشبكة واجتماعاتها. كما تولّى، للسنة الثانية على التوالي، قيادة اللجنة الفرعية الخاصة ببناء القدرات، وتقدّم الخطوات الأولى من الاستراتيجية الإقليمية القاضية بتطوير منهجين تدريبيين يمكن لمراكز التدريب في المنطقة اعتمادهما.



- **في الشهادات التخصصية:** نال ٤٣ متدرباً من لبنان شهادة تخصصية في الشراء العام وذلك ضمن التعاون القائم منذ ٤ سنوات مع معهد الشراء والتوريد في بريطانيا CIPS:
- **في الرقابة على الصفقات العامة:** شارك ٧٢ موظفاً من العاملين في **الهيئات الرقابية** وفي لجان المناقصات في ٣ دورات تدريبية حول تطبيق الضريبة على القيمة المضافة في الصفقات العامة وعمل لجان التلزم:
- تعاون المعهد مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في البرنامج التدريبي حول **"إدارة المخاطر في الصفقات العامة"** الذي جمع ٤١ مسؤولاً من المعنيين بإعداد ومراقبة وتدقيق خطط وعمليات الشراء، وأتى هذا التدريب ضمن مشروع **"الدعم التقني لتحديث المناقصات العامة في لبنان"** الممول من الاتحاد الأوروبي:



إصلاح منظومة الشراء العام

- بصفته عضواً في **اللجنة الاستشارية** للبرنامج العشري منذ العام ٢٠١٥ لمشروع **"الدعم التقني لتحديث المناقصات العامة في لبنان"** الذي يتولّى إدارته مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بتمويل من الاتحاد الأوروبي، قدّم المعهد ملاحظاته على خطة المشروع الاستراتيجية وعلى مقترح التدريب وكذلك وضع مسودة لتوزيع الأدوار على المستوى الوطني بين

- مختلف الفرقاء المعنيين بالتدريب على الصفقات العامة في لبنان:
- شارك المعهد بنشاطات البرنامج **العشري حول الشراء العام المستدام** 10YFP وهي مبادرة دولية بقيادة برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP ومنظمة ICLEI والمعهد الكوري للتكنولوجيا البيئية KEITI.



في المنشورات المتخصصة

وضع المعهد دليلاً بتصريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتشجيعها على المشاركة في الصفقات العامة. يجيب الدليل بطريقة مبسطة على معظم التساؤلات التي تُطرح من قبل العارض لدى مشاركته في صفقة عامة، بدءاً من كيفية الحصول على المعلومات إلى طريقة قراءة دفاتر الشروط حتى كيفية تحضير المستندات المطلوبة. يشير الدليل أيضاً إلى كيفية تحضير عرض ناجح وتقديمه ضمن المهل، وصولاً إلى الفوز بالصفقة ثم تنفيذ العقد وحصيل المستحقات.

النسخة الإلكترونية متوفرة على الموقع الإلكتروني:
www.institutdesfinances.gov.lb/publicprocurement
 والنسخة الورقية متوفرة في المكتبة المالية.

البعثات التدريبية

استُكمل التدريب المحلي في الشراء العام بسلسلة مؤتمرات وورش عمل وأنشطة تواكب المستجدات في العالم شارك فيها ٦ مسؤولين ومدربين من القطاع العام. وأعطيت الأولوية في اختيار المدربين إلى خبرتهم وقدرتهم على إغناء المحتوى العلمي بما يساهم بتوسيع حلقة الإفادة من التجارب الجديدة وتعميم المعرفة.

برامج خارج لبنان في الشراء العام

عدد المشاركين	الجهة المنظمة	عنوان النشاط
4	IMF-CEF	Contemporary Issues in Reform of Public Procurement Policy and Practice
1	OECD	Annual Meeting of the MENA-OECD Network on Public Procurement and the Integrity and Procurement Workshop
1	EBRD/OECD-Gov	Workshop about Professionalization in Public Procurement
٦		المجموع

الثقافة الاقتصادية والمالية

تعزز الثقافة الاقتصادية والمالية بمكّن الأفراد من مقارنة مسائل إدارة المال العام بشكل إيجابي ويسهل عليهم فهم التحديات والمخاطر التي تؤثر بحياتهم وبالتالي اتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة لأوضاعهم. من هذا المنطلق، يحرص المعهد منذ سنوات على زيادة وعي الشباب اللبناني حول مفاهيم إدارة المال العام. ويولي اهتماماً خاصاً لتطوير أدوات تربية تفاعلية وتنفيذ حلقات توعية مخصصة لهم. كما يحرص على توفير برامج تدريبية حول اقتصاديات المعرفة وحماية الملكية الفكرية بالإضافة إلى نشاطات مختلفة تضيء على أهمية التعاون بين القطاع العام والخاص والدور الذي تلعبه النساء في مجال التنمية الاقتصادية للمجتمعات.



جمعيّة العلامات التجارية Brand Protection Group - BPG لتنفيذ ورشتي عمل طالتنا قوى إنفاذ القوانين ووزارة الاقتصاد في مواضيع حماية الملكية الفكرية ومكافحة البضائع المقلّدة.

البرامج الاقتصادية والتنموية

شهدت البرامج الاقتصادية والتنموية التي نُظّمت بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط في الكويت إقبالاً كبيراً فسُجّلت مشاركة ٧٩ موظفاً من القطاع العام في ٣ برامج تناولت تحليل التقارير الاقتصادية واقتصاد المعرفة ودراسات الجدوى. كما جدد المعهد تعاونه مع

البرامج التدريبية بالتعاون مع الشركاء

إسم النشاط	وزارة المالية	الإدارات العامة	العدد الإجمالي
إعداد و تحليل التقارير الاقتصادية	٧	٢٣	٣٠
اقتصاد المعرفة والرأس مال البشري	١٠	١٣	٢٣
إعداد دراسات جدوى المشاريع الاقتصادية	٥	٢١	٢٦
حماية الملكية الفكرية - التمييز بين البضائع الأصلية والمقلّدة - MAGGI	٠	٣٩	٣٩
حماية الملكية الفكرية - التمييز بين البضائع الأصلية والمقلّدة - LACOSTE	٠	٤٥	٤٥
المجموع	٢٢	١٤١	١٦٣

نشاطات مختلفة في المواضيع الاقتصادية والتنموية

النشاط	الجهة
شاركت ٧ نساء من كبار المسؤولين في القطاع العام بزيارة ميدانية للاطلاع على التجربة الفرنسية في مجال الحوكمة المختلطة والدور التي تلعبه النساء في مجال النمو الاقتصادي وإدارة التغيير والآليات المستخدمة لتفعيل المساواة في النوع الاجتماعي	
شارك المعهد في الاجتماعات الختامية لمشروع Tempus PACOME، الممول من الاتحاد الأوروبي والهادف إلى الربط بين عرض التعليم الجامعي والتدريب ومتطلبات سوق العمل. وقد نتج عن المشروع تأسيس مرصد للمهنة والمهارات في جامعة القديس يوسف في بيروت، وتدريب مجموعة من الخبراء على منهجية promenia لتحديد الكفايات وتنفيذ دراستين ميدانيتين حول إطار الكفايات لمهنة الهندسة ولمهنة المدرب	



١٠٠ من كبار المسؤولين في المؤتمر الإقليمي حول "الاستثمار والنمو الشامل في خضم الأزمة: الدروس المستفادة والآفاق المستقبلية"

عُقد هذا المؤتمر في بيروت بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشكّل مساحة للنقاش حول دور القطاعين العام والخاص في توفير البيئة المؤاتية لتشجيع النمو الاقتصادي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تعاني تقلبات حادة في أوضاعها الاقتصادية والمالية ومن تأثير موجات النزوح واللجوء. تطرّق المؤتمر إلى مواضيع الاستثمار وهيكلة مشاريع إعادة الإعمار وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الوصول إلى الموارد المالية وتمويل المشاريع وتوفير فرص العمل. شارك في أعماله أكثر من ١٠٠ من كبار المسؤولين الحكوميين وممثلين عن القطاع الخاص والمنظمات الإقليمية والدولية العاملة في لبنان وليبيا والأردن والعراق ومصر، بالإضافة إلى خبراء في مجال التنمية.



الشباب والثقافة المالية

- ككل عام، لفئة الشباب حصة من نشاطات المعهد. أبرزها:
- برنامج "الشباب يتعرف إلى وزارة المالية" هو برنامج سنوي يضم سلسلة من ورش العمل تتوجه إلى الشباب اللبناني شارك فيه ٣٧٥ طالباً وطالبة من ١٠ جامعات بالإضافة إلى مدرسة راهبات القلبين الأقدسيتين:
- برنامج "التدريب الميداني" حيث استقبلت مجموعة من ٩ طلاب في مختلف أقسام المعهد لمدة شهر وشهرين بالتعاون مع الجامعات والجمعيات الأهلية.

برنامج "الشباب الجامعي يتعرف إلى وزارة المالية"

الجامعة	عدد المجموعات	عدد الطلاب
جامعة AUST	٢	٣٠
جامعة البلمند	١	٢٢
جامعة طرابلس	١	٢٢
جامعة MUBS	١	٢٨
جمعية LOYAC	١	١٤
الجامعة اللبنانية	٦	١٦٤
مدرسة راهبات القلبين الأقدسيتين	١	٩٥
المجموع	١٣	٣٧٥

تعزيز القدرات في الشؤون العقارية

شهد التعاون مع مديرية الشؤون العقارية تقدماً كبيراً عام ٢٠١٦ لجهة تطوير قدرات العاملين فيها والحرص على ترجمة توجهات المديرية إلى برامج تدريبية إدارية وفنية. وفي هذا السياق شارك المعهد في حلقات التخطيط لمشاريع التطوير المقبلة من خلال نقاش معمق مع بعثة البنك الدولي وحرص على أن يكون صلة وصل مع مديرية الشؤون الجغرافية في الجيش اللبناني للاستفادة من أفضل التقنيات المتاحة في مجال التدريب على المساحة.

أبرز الإنجازات

- إعداد وتنفيذ مشروع تدريبي متكامل لمجموعة من ٨٩ متساحاً في مواضيع الجيودازيا والفتوغرامتريا والاستشعار عن بعد وGPS بالتعاون الوثيق مع الجيش اللبناني (مديرية التعليم ومديرية الشؤون الجغرافية)؛
- تدريب ٤٣ محترراً جديداً في المديرية على مهامهم الإدارية والفنية مع الإضاءة على أبرز القوانين والمراسيم التي ترعى عملهم؛
- تدريب ١٣ مدخلاً للمعلومات على النظام العقاري الممكن؛
- تحديد مستوى المعلوماتية لمجموعة من ٣٧ موظفاً ومستوى اللغة الإنكليزية لمجموعة من ٤٥ موظفاً؛
- اختتام العام ٢٠١٦ بقاء بين مدير عام الشؤون العقارية وكافة أمناء السجل والأمناء معاونين ورؤساء المكاتب لعرض أبرز المستجدات الإدارية والأولويات الداخلية للعام المقبل وللتداول في نقاط الاختلاف بين أمناء السجل وكيفية العمل على تذليلها؛
- تحديد الحاجات التدريبية التفصيلية لعام ٢٠١٧ من خلال استمارات فردية.

البرامج التدريبية في الشؤون العقارية والمساحة

إسم النشاط	عدد المشاركين من وزارة المالية
البرنامج التوجيهي للمحتررين الجدد في مديرية الشؤون العقارية والمساحة	٤٣
النواحي التطبيقية والتقنية في المساحة - مدخل إلى علم الجيودازيا وتطوره	٨٩
النواحي التطبيقية والتقنية في المساحة - الفتوغرامتريا	٨٩
النواحي التطبيقية والتقنية في المساحة - الاستشعار عن بعد	٨٩
النواحي التطبيقية والتقنية في المساحة - جيودازيا وGPS	٨٩
النظام العقاري الممكن لمُدخلي معلومات جدد في مديرية الشؤون العقارية	١٣
المجموع	٤١٢

تتضمن مشاريع التحديث بين البنك الدولي والشؤون العقارية خمسة مكونات أساسية: (١) تحديث النظام الرقمي للعقارية والمساحة، (٢) انشاء البنية التحتية للبنانات المكاتب (٣) تخمين العقارات، (٤) إدارة أملاك الدولة، (٥) تطوير التنظيم المؤسسي وبناء القدرات. ومن المنتظر أن يشارك المعهد في مواضيع بناء القدرات وكيفية مقارنة إدارة الطاقات البشرية والتدريب والوصول إلى المعلومات بطريقة استراتيجية وعصرية.

مشاريع
التحديث مع
البنك الدولي

رزمة تدريب إدارة حصر التبغ والتبناك

إستمر التعاون مع إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية في ميادين التدريب فأصدر الفريقان خطة مشتركة لعام ٢٠١٦ تَضَمَّت ٣٠ برنامجاً توَزَّعت على خمسة محاور أساسية هي تعزيز المهارات القيادية والإدارية، تعزيز الإدارة المالية، تدريب تقني متخصص، الأنظمة المعلوماتية المكتبية وبرامج اللغة الإنكليزية. أتت الخطة نتيجة لسلسلة اجتماعات تفصيلية مع الملاك العالي ومع مديرية الطاقات البشرية في الريجي. واستُكمل التدريب بتقديم المشورة الفنية والمساندة التقنية في عدد من المواضيع أبرزها إدارة الطاقات البشرية وتطبيق بعض أحكام الضريبة على القيمة المضافة وإعداد الأدلة التنظيمية.



أبرز الإنجازات في التدريب

- تنفيذ ٢٦ برنامجاً مقررماً شارك فيها ٨٢٢ متدرباً؛
- تنظيم الخلوة السنوية الثالثة للملاك العالي في شتورا والتي هدفت إلى عرض مشروع "استراتيجية التطوير المستدام" الخاص بالريجي ومناقشته والاطلاع عن كُتب على تجربة مؤسسة كسارة في هذا المجال؛
- مشاركة ١٥ متدرباً في البرامج العامة والمتخصصة التي عُقدت في المعهد؛
- تخصيص الملاك العالي بورش عمل في المواضيع القيادية وفي حلّ النزاعات بمشاركة ٦٨ متدرباً؛
- تخصيص المديرية المالية بثلاث برامج في المحاسبة والضمان الاجتماعي شارك فيها ٤٤ متدرباً؛
- إعداد أول برنامج حول وسائل التواصل والإرشاد الزراعي شارك فيه ٢٥ مراسلاً زراعياً في البقاع؛
- إعداد برنامجين في التفتيش ومكافحة التهريب شارك فيهما ٢١ متدرباً؛
- تعزيز مهارات الإدارة والتواصل وخدمة العملاء من خلال ٧ برامج تدريبية شارك فيها ٩١ متدرباً؛
- التوعية على حقوق الأجراء وواجباتهم عبر تدريب ٢١٢ أجييراً في ٩ ورش عمل تدريبية؛
- تنفيذ ٢٠ دورة في برامج المعلوماتية المكتبية، في الحدث والمناطق، شارك فيها ٢٢٥ متدرباً؛
- تنفيذ ٨ دورات لغة إنكليزية، في الحدث والمناطق، شارك فيها ٧٦ متدرباً.



البرامج التدريبية الخاصة بإدارة حصر التبغ والتنباك

عدد المشاركين	عدد الدورات	برنامج التدريب المستمر لموظفي ادارة حصر التبغ والتنباك
٣٠	١	اللقاء السنوي للملاك العالي
٢١	١	المهارات القيادية
٢٠	١	عمل الفريق
٤٧	١	ورشة عمل خاصة بحل النزاعات
٣٢	٢	مهارات التواصل عبر الهاتف
٩	١	مدخل إلى مهارات التواصل الاجتماعي
١٦	١	مهارات التواصل الاجتماعي
٢١٢	٩	حقوق وواجبات الأجراء
١٤	١	المراسلات الإدارية
١٥	١	خدمة العملاء
١٤	١	تقنيات التدقيق والتفتيش
٢٥	١	تقنيات التعامل مع المزارعين
٧	١	تقنيات التعامل مع المهرب
١٠	١	المحاسبة التحليلية
٩	١	معايير المحاسبة الدولية
٢٥	١	قانون العمل والضمان الاجتماعي
٢٢٥	٢٠	الأنظمة المعلوماتية المكتبية (٣ برامج)
٧٦	٨	برامج اللغات (٥ برامج)
٨٠٧	٥٣	المجموع الأول
٨	٦	البرامج التدريبية التي عقدت في المعهد
٧	٤	البرامج التدريبية خارج لبنان
١٥	١٠	المجموع الثاني
٨٢٢	٦٣	المجموع العام

المعرفة هي القدرة أوغست كانت

أبرز الإنجازات في الاستشارات

- تقديم مرافقة تقنية للمديرية المالية في موضوع تطبيق بعض أحكام الضريبة على القيمة المضافة؛
- مناقشة الخطة الاستراتيجية لإدارة الطاقات البشرية بحضور كبار المسؤولين في الريجي؛
- تقديم المساندة التقنية لإعداد "دليل حقوق وواجبات الأجير" والذي من المتوقع الانتهاء من إعداده عام ٢٠١٧؛
- تقديم المساندة التقنية لمديرية الموارد البشرية لإعداد رزنامة تدريب متكاملة لعام ٢٠١٧ مع الأخذ بالاعتبار التوجهات الاستراتيجية للإدارة. نتائج تقييم الأداء، نتائج استمارات تقييم التدريب ومقابلات مع المسؤولين ومع المدربين؛
- تأمين كافة المستندات التدريبية المطلوبة من ضمن مشروع الجودة.

الاجتماع الأول لمؤسسات التبغ الوطنية

عُقد في بيروت يومي ٢٩ و٣٠ أيلول ٢٠١٦ وهدف إلى مناقشة التأثير والدور الاقتصادي لإدارات التبغ الوطنية وبلورة رؤية موحدة لمواجهة التحديات التي يشهدها هذا القطاع واستخراج التوصيات بشأن تطبيق تشريعات وقوانين مكافحة التبغ. شارك في هذا الاجتماع الجمهورية التونسية والجمهورية العربية السورية وجمهورية مصر العربية وساهم المعهد في إعداد البرنامج وإدارة الجلسات وصياغة إعلان بيروت الختامي.



ثقافة التدريب

إن تعزيز ثقافة التعلّم المستمر في القطاع العام والمفاهيم الحديثة المتعلقة بإدارة الكفايات هي أركان أساسية في أي مشروع يهدف إلى تحديث الدولة ورفع شأن الخدمة العامة. لذلك يخصّص المعهد، سنويًا، مجموعة متنوّعة من البرامج الهادفة إلى استقطاب وإعداد مدربين جدد وإلى صقل مهارات فريق المدّربين الحاليين. توفّر هذه البرامج مساحة مهمة لتبادل الخبرات ونقل المعارف، ليس فقط على المستوى الوطني، إنّما أيضاً على مستوى أفضل التجارب الدوليّة.

أبرز الإنجازات

- إعداد ٤٥ مدرباً جديداً على تقنيات التدريب الناشط وكيفية إعداد محتوى تدريبي محترف؛
- تسهيل مشاركة ١٥ مدرباً في مؤتمرات وبرامج تدريبية وورش عمل خارج لبنان في مواضيع اختصاصهم؛
- إعداد ١٨ مدرباً مهيداً للتعاون معهم في تنفيذ ٣٠ دورة تدريبية مختصة في المواضيع الإدارية والمالية لمجموعة من ٣٠٠ بلدية ضمن مشروع "إرادة بلدية" ومواكبة ٨ منهم في ٤ دورات تنفيذية؛
- إعداد ٦ منتقنين تدريب لتولّي مهام ميدانية ضمن مشروع "إرادة بلدية"؛
- تأمين مساندة تقنية ومرافقة واستشارة في ميادين إعداد الخطط والبرامج التدريبية لعدد من المراكز والمؤسسات الشريكة.

برامج تدريب المدّرب

إسم النشاط	وزارة المالية	الإدارات الأخرى	العدد الإجمالي
تدريب المدّرب - مستوى مبتدئ	٣	٢٠	٢٣
تدريب المدّرب - مستوى متقدم	٤	١٨	٢٢
تدريب منسقي التدريب في مشروع "إرادة بلدية"	٦	٦	٦
تدريب المدرب في مشروع "إرادة بلدية"	١٨	١٨	١٨
Formation de formateurs « Prononcer un discours en francais »	٤	٣	٧
المجموع	١١	٦٥	٧٦

شهد العام ٢٠١٦ إضاءة جديدة على مفهوم إطار الكفايات أو المهارات وكيفية اعتماده كأداة في إعداد الخطط والبرامج التدريبية. وُتّمت الإضاءة على مفهوم كفايات المدّرب من خلال سلسلة حلقات تخصصية مع خبراء فرنسيين ولبنانيين ضمن مشروع Tempus Pacome. كما تمّ الاطلاع على تجربة المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة الفرنسية في هذا المجال ومناقشتها مع أعضاء الشبكة الوطنية للتدريب. وفي مبادرة جديدة من نوعها، طوّر المعهد مقترحاً لإطار كفايات الكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية من شأنه أن يساهم في تصويب خطط التدريب للأعوام المقبلة.

نحو "إطار الكفايات"

المهارات اللغوية

شهدت برامج اللغات الأجنبية لعام ٢٠١٦ اهتماماً لافتاً حيث شارك ٥٢٩ متدرباً مقابل ٢٤٤ عام ٢٠١٥ ومرد ذلك إلى الاهتمام المتزايد باللغات من قبل الموظفين الجدد في الدوائر العقارية، ومن إدارة الريجي، ومن بعض المسؤولين الماليين في إدارات القطاع العام. وفي حين استمرّ التعاون بنجاح مع AMIDEAST لتنفيذ دورات اللغة الانكليزية، استطاع المعهد أن يستفيد من مشروع "تطوير وتعزيز الفرنكوفونية في لبنان - FSP" لتطوير مناهج جديدة بالتعاون مع المعهد الفرنسي ولإعداد فريق من المدربين في مناهج "المالية بالفرنسية" و"إعداد الخطاب بالفرنسية".



برامج اللغات الأجنبية

إسم النشاط	عدد الدورات	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي
برامج اللغة الانكليزية بالتعاون مع AMIDEAST				
امتحان خديد المستوى في اللغة الإنكليزية	٣	١٠٧		١٠٧
Introduction to English 1A	٢	١٦		١٦
Introduction to English 1B	١	٧		٧
Beginners 2A	٢	١٨		١٨
Elementary 3A	٢	٢٣		٢٣
Elementary 3B	٢	١٨		١٨
Public Speaking - Intermediate	١	١١		١١
Focus on Grammar 2B	١	١٩		١٩
برامج اللغة الفرنسية بالتعاون مع Institut Français - FSP				
امتحان خديد مستوى اللغة الفرنسية	٢	٦	١٣٩	١٤٥
La Dictée des Finances	١	٤	٥٠	٥٤
Formation de formateurs « Prononcer un discours en français »	١	٤	٣	٧
Les Finances Publiques en Français	١	١	١٤	١٥
Français du travail	٢	١	١٢	١٣
Préparation au DELF B1	٢	١	٢٨	٢٩
Préparation au DELF B2	١	٢	١٢	١٤
Test de positionnement - Rédiger et prononcer un discours en français	١	٥	٧	١٢
Rédiger et prononcer un discours en français	٢	٩	١٢	٢١
المجموع	٢٧	٢٥٢	٢٧٧	٥٢٩

شارك ٧ مدربين جدد في مناهج تدريبي كامل حول كيفية "إعداد خطاب باللغة الفرنسية".
واكب فريق التدريب في المعهد ٣ من المدربين الجدد بعد خضوعهم لدورة تدريبية مكثفة لتنفيذ دورتين تدريبيتين ضمن مشروع "تطوير وتعزيز الفرنكوفونية في لبنان FSP".



الفرنكوفونية
في "الخطابة"



مهارات المعلوماتية

دورة تدريبية لمُدخلي المعلومات الجدد في مديرية الشؤون العقارية حول النظام العقاري الممكن، تضمنت شرحاً تفصيلياً وتمارين تطبيقية حول التسجيل الإلكتروني للصحيفة العقارية وكيفية استخراج المعلومات.

تمكّن ٣٨١ متدرباً مقابل ١٦٠ عام ٢٠١٥، من تعزيز مهاراتهم في استعمال برامج المعلوماتية المكتبية من خلال مشاركتهم في ٢٤ دورة تدريبية تناولت مواضيع طباعة النصوص والجدول والعروض التقديمية في مختلف المستويات. أما في البرامج المتخصصة، فأجريت

البرامج التدريبية في المعلوماتية المكتبية

إسم النشاط	عدد الدورات	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي
الأنظمة المعلوماتية المكتبية				
إمتحان خديد مستوى في المعلوماتية	٤	٥٥		٥٥
العروض التقديمية	٨	٧٢	١٤	٨٦
الجدولات مستوى مبتدئ	٦	٦٤		٦٤
الجدولات مستوى متوسط	١٢	١٣٤		١٣٤
طباعة النصوص مستوى متوسط	١	٩	١	١٠
طباعة النصوص مستوى متقدم	١	٦	١	٧
الأنظمة المعلوماتية المتخصصة (وزارة المالية)				
ورشة عمل لفريق المعهد على MS. Project	١	١٢		١٢
دورة حول النظام العقاري الممكن لمُدخلي معلومات جدد في مديرية الشؤون العقارية	١	١٣		١٣
المجموع	٣٤	٣٦٥	١٦	٣٨١

بمناسبة شهر الفرنكوفونية، نظّم المعهد مسابقته السنوية "الإملاء بالفرنسية" بمشاركة نحو ٨٠ متبارياً من القطاعين العام والخاص ومن الجامعات. وحت عنوان "عالم الحسابات" تناول النص الذي ألقته القنصل العام لفرنسا في لبنان السيدة سيسيل لوجيه، العلاقة الوثيقة للحسابات بالمالية العامة، بالدولة وبالمؤسسات وكذلك بالحياة اليومية للأفراد في كل المجالات.

**مسابقة الإملاء المالية:
أداة جديدة لتعلم
المفردات المالية بلغة
أجنبية**



١٥٤

مشاركاً في
نشاطات شبكة
غيفت-مينا
GIFT-MENA

٥٠

مشارك في التدريب
خارج لبنان

٢١

وفد زائر

١

اتفاقية تعاون مع
الجيش اللبناني

بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي

بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي

شبكة غيفت- مينا

التعاون مع فرنسا

زيارات التعارف واستقبال الوفود

بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي

توّج العام ٢٠١٦ عشرين سنة من التعاون اللبناني - الفرنسي أثمرت ثلاث مؤسسات تُعنى ببناء المهارات وهي المدرسة العليا للإدارة (ESA) ومشروع البحث العلمي (CEDRE). ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي الذي أنشئ عام ١٩٩٦. وقد تميّز هذا التعاون بمبادرات أبرزت فعاليته في مواكبة جهود تحديث الدولة، وتعزيز مساحات التبادل العلمي.

من ناحية أخرى، توّج العام ٢٠١٦ عشر سنوات من التعاون في إطار نشاطات شبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. غيقت-ميناء. التي يتولى المعهد أمانتها العامة. وقد شهد هذا العام إعداد دراسة قيّمت عمل الشبكة ووضعت تصوّرات من شأنها أن تفعل دورها وتؤمن استدامتها. هذا وكثّف المعهد مشاركته في الشبكات المعرفيّة ومساهماته العلميّة في ورش العمل والحلقات الاستراتيجية والمؤتمرات. وكذلك في فعاليات الشبكات المعرفيّة. تثبتاً لموقعه الرائد. كما تواصل مع كبار المسؤولين في المؤسسات الإقليميّة والأوروبيّة والدوليّة للبحث في أفق التعاون المستقبليّة.



أبرز الإنجازات

- **توطيد الشراكات مع المؤسسات الوطنيّة** وأبرزها الجيش اللبناني حيث تمّ بتاريخ ٢٠١٦/١/٨ توقيع مذكرة تعاون لتعزيز التواصل وتبادل الخبرات في المجالات ذات الاهتمام المشترك؛
- **مشاركة ١٠٥ من فريق عمل المعهد ومدربيّه المعتمدين في ٥٢ برنامجاً تدريبياً** وزيارة ميدانية واجتماعاً متخصصاً ومؤمراً لمواكبة المستجدات والتعرّف إلى أفضل الممارسات، وتقديم ١٤ مداخلة علميّة في إطار النشاطات والفعاليات العلميّة المتخصصة من تنظيم الشركاء؛
- **إختتام برنامج لقاءات الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية (٢٠١٠ - ٢٠١٥)** بحضور مديرة المدرسة الوطنيّة للإدارة في فرنسا، السيدة ناتالي لوارو، تخلّله عرض لنتائج الدراسة حول هذه التجربة المميزة؛
- **المساهمة في تنفيذ مخطط العمل التفصيلي للعامين ٢٠١٦-٢٠١٧** للشبكة الوطنيّة للتدريب بإشراف مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإداريّة، ومساندة الجهات الفرنسيّة الداعمة للشبكة؛
- **التنظيم المشترك لمؤتمرين إقليميين بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الأول حول "الاستثمار والنمو الشامل في وقت الأزمات" في أيار ٢٠١٦، والثاني حول "إدارة المخاطر كجزء من الحوكمة وإدارة المؤسسات العامة"**، في تشرين الثاني ٢٠١٦؛
- **البحث مع كبار المسؤولين في المؤسسات الإقليميّة والدوليّة** في سبيل تعزيز الشراكات القائمة وأفاق التعاون المستقبلي، لا سيّما مع المؤسسات الفرنسيّة الشريكة، والبنك الدولي، والأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والاتحاد الأوروبي، والمعهد العربي للتخطيط، والمنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة، ومركز المساعدة التقنيّة الإقليميّة للشرق الأوسط، وغيرها؛



بدعم البنك الدولي. وشبكة "الحكومة المختلطة في بلدان المتوسط" Mixité et Gouvernance. والمنتدى المتوسطي للخدمة العامة - FORUMED. ومبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا للحكومة والاستثمار OECD-MENA. وقد تمّ انتخاب مديرة المعهد عضواً في مجلس إدارة الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة - IASIA للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩.

■ **تعاون مميّز مع الشركاء الفرنسيين.** لا سيّما (١) المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة DGAFP. و(٢) وزارة الخارجية والتنمية الدولية MAEDI. و(٣) المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية CNFPT. و(٤) المعهد الفرنسي التابع للسفارة الفرنسية في لبنان؛

■ **المشاركة الفاعلة في نشاطات الشبكات الإقليمية والدولية** وأبرزها شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تحظى

نشاطات المعهد في إطار الشبكات المعرفية الاقليمية والدولية

النشاطات	الشبكات/المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإشراف على إعداد دراسة تقييمية للشبكة ■ المشاركة في الاجتماعات التنظيمية للمؤتمر السنوي مع اللجنة التنفيذية والشركاء الفرنسيين ■ تنظيم الجمعية العامة والمؤتمر السنوي السابع للشبكة في باريس في تشرين الأول ٢٠١٦ ■ المشاركة في نشاطات فريق العمل المكلف بلورة رؤيا استراتيجية لمستقبل الشبكة 	<p>شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "غيفت-ميناء"</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة في اجتماعات الشبكة في الكويت في شباط. وفي بيروت في تشرين الأول ٢٠١٦ ■ المساهمة في إدارة مشروع تطوير مناهج تدريبية إقليمية متخصصة في الشراء العام في إطار نشاطات لجنة تنمية القدرات في الشبكة 	<p>شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابعة للبنك الدولي</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة في اجتماعات الشبكة وتقديم مداخلات خلال ورش عمل متخصصة نظمت في سلوفينيا في نيسان وفي باريس في تشرين الثاني ٢٠١٦ 	<p>شبكة الحكومة المختلطة في بلدان المتوسط</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ■ إستضافة مؤتمرين إقليميين في بيروت في أيار وتشرين الثاني ٢٠١٦ ■ المشاركة في الاجتماع السنوي لشبكة خبراء الشراء العام التابع للمبادرة في إيطاليا في نيسان ٢٠١٦ 	<p>مبادرة OECD-MENA للحكومة والاستثمار من أجل التنمية</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة في اللقاءات المتوسطة للخدمة العامة التي نظّمها المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية في فرنسا ■ المساهمة في إنتاج منشور حول الخدمة العامة في منطقة المتوسط. يلقي الضوء على تحديات تحديث الإدارة وتنمية القدرات في لبنان وتونس وفرنسا ■ المساهمة في إعداد فهرست معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمتوسط 	<p>المنتدى المتوسطي للخدمة العامة</p> 



النشاطات

الشبكة/المبادرة

على المستوى الدولي

تمّ إنتخاب رئيسة المعهد عضواً في مجلس إدارة الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ عن منطقة الشرق الأوسط خلال انعقاد المؤتمر السنوي العام للجمعية في شينغدو (الصين). تُعزز عضوية المعهد في مجلس إدارة الجمعية قدرته على التواصل مع أهمّ المؤسسات التي تُعنى بمسائل العلوم الإداريّة في العالم. ممّا يتيح تبادل المعرفة والخبرات والإفادة من أفضل التجارب العالمية كما تمكّنه من المساهمة بفاعلية أكبر في تعزيز القدرات الوطنية في مجال إدارة المال العام، وتطوير الإدارة، ومواكبة التحديث.

الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة



الشبكة الوطنية للتدريب: مساحة وطنية مشتركة للنقاش وتبادل الآراء والخبرات

شارك المعهد بفعالية في نشاطات الشبكة الوطنية للتدريب والتي يتولّى تنسيق أنشطتها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإداريّة. وكان للمعهد هذا العام عدة مساهمات أهمّها:

- المشاركة في ورشة عمل حول الإطار المرجعي للكفايات خلال شهر حزيران ٢٠١٦؛
- إعداد مسودة منشور تعريفى بالشبكة ومهامها؛
- إعداد مسودة لبرنامج تدريب الشبكة الوطنية للتدريب؛
- تطوير ثلاث بطاقات لبرامج تدريبية بالتعاون مع أعضاء الشبكة الوطنية حول مواضيع مختلفة؛
- المشاركة في الاجتماعات التنسيقية؛
- المشاركة في زيارة استطلاعية إلى فرنسا في موضوع إدارة الشبكات.

الشبكة الوطنية للتدريب

هي بمثابة جُمع مؤسسي إرادي لتبادل الأفكار والمعلومات والتجارب في مجال التدريب وبناء القدرات في القطاع العام. ساهم المعهد في تأسيسها عام ٢٠١٣ إيماناً منه بأهميّة العمل المشترك وتكامل الأدوار بين المؤسسات المعنية بتدريب العاملين في الدولة ورفع موضوع بناء القدرات والتدريب في سُلّم أولويات السياسات العامة. جُمع الشبكة اليوم ٢٢ عضواً من معاهد ومراكز وأجهزة التدريب.



التعاون المحلي - المحلي

شكّل العام ٢٠١٦ مرحلة مفصليّة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكوميّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - غيفت-مينا التي أحييت الذكرى العاشرة لإطلاقها. وجاء ذلك من خلال دراسة تقييم لأدائها من قبل ٣ خبراء دوليين ووضع مقترح رؤيا استراتيجية تسمح للشبكة بالتكيف مع المعطيات الإقليمية الجديدة. كان هذا التقييم مادةً للنقاش خلال الجمعية العامة التي عقدت في باريس في تشرين الأول ٢٠١٦ على هامش أعمال مؤتمرها السنوي السابع. إلى ذلك، تميّزت الشبكة في عامها العاشر بغزارة إنتاجها المعرفي لا سيّما الأوراق البحثية والمنشورات المتخصصة إلى جانب نشاطات التبادل العلمي.

الجمعية العامة والمؤتمر السنوي لشبكة غيفت-مينا

بحضور ممثل وزيرة الخدمة العامة الفرنسية.

تطرّق المؤتمر إلى "الحوكمة في ضوء تحديات بناء الدولة والتنمية المستدامة". بمشاركة أكثر من ١٥٠ خبيراً من ١٦ بلداً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بالإضافة إلى ٧ مؤسسات أوروبية ومثلين عن ١١ منظمة إقليمية ودولية. تميّز المؤتمر بجلسة حوارية جمعت اللجنة الوزارية التي ضمّت ٥ وزراء للخدمة العامة وتحديث الدولة والحوكمة تبادلوا وجهات النظر وعرضوا تجارب جيّدة في بلدانهم.

وقد شكّل المؤتمر مناسبة:

- لتوثيق التعاون مع الجهات الداعمة للشبكة، كالمعهد العربي للتخطيط، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، والمديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا DGAFP، ووزارة الخارجية والتعاون الدولي في فرنسا MAEDI، ووكالة إكسبرتييز فرانس؛
- لتأكيد "إعلان باريس" على التزام أعضاء الشبكة والشركاء الداعمين بدورها الريادي كمثال للتعاون وبناء الشراكات بين بلدان الجنوب؛
- لتجديد الحكومة الفرنسية، من خلال وزارتي الخدمة العامة والخارجية والتنمية الدولية، التزامها دعم الشبكة عبر توفير المساندة والمشورة التقنيّة في إطار السعي لمأسستها وتطوير أعمالها؛
- لتوقيع مذكرتي تعاون، الأولى بين الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة وشبكة غيفت-مينا؛ والثانية بين المديرية العامة للخدمة العامة في الجزائر والمديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا DGAFP.

الجمعية العامة وإعلان باريس

استضافت وزارة الخدمة العامة في فرنسا في ١٢ تشرين الأول ٢٠١٦ الجمعية العامة للشبكة بمشاركة ٥١ من المديرين وكبار المسؤولين في ٢٢ معهداً تدريبياً من ٩ بلدان عربية، بالإضافة إلى ممثلين عن ٨ منظمات إقليمية ودولية شريكة. وكانت مناسبة لعرض إنجازات الشبكة خلال السنوات العشر المنصرمة، ولتبادل الأفكار حول مستقبلها ورسم ملامح العمل المشترك على صعيد المنطقة.

ناقشت الجمعية العامة الدراسة الاستراتيجية التي تقدّمت بدعم من وزارة الخارجية والتعاون الدولي الفرنسية من قبل فريق مؤلف من ثلاثة خبراء دوليين، وقد اعتمدت نتائجها كقاعدة لتطوير أعمال الشبكة وموضوعها وحوكمتها وهيكلتها المؤسسية.

وقد صادق المشاركون في الجمعية العامة على إعلان باريس كتجديد للالتزامهم بالعمل العربي - العربي، والعربي - المتوسطي وبالرؤيا الاستراتيجية بما يواكب جهود تحديث الإدارة في بلدان المنطقة، ويعتزّز التعاون بكل أشكاله. على ضوء الإعلان، تمّ تشكيل فريق عمل مؤلف من ستة ممثلين عن المؤسسات الأعضاء والشركاء، لوضع خطة عمل مستقبلية تنفيذية.

المؤتمر السنوي

حظي المؤتمر السنوي السابع لشبكة غيفت-مينا والمنعقد في ١٣ و ١٤ تشرين الأول ٢٠١٦ في باريس، برعاية فرنسيّة عالية المستوى، إذ افتتحه وزير الدولة لشؤون التنمية والفرنكوفونية، وحضر أعماله وزراء من لبنان ومصر والمغرب وساحل العاج والسنغال، واختتم

لا أحد منا يمكن أن يحقق النجاح بأن يعمل لوحده

نيلسون مانديلا

الشبكة بالأرقام ٢٠٠٦ - ٢٠١٦

تبادل التجارب والتعلم من التجربة العالمية

- ٩٢٥ من صانعي القرار والخبراء في مجال الحوكمة شاركوا في الاجتماعات والمؤتمرات السنوية للشبكة:
- ٤٧٠ من كبار القياديين والموظفين في الدولة شاركوا في برامج تدريب وورش عمل ولقاءات حول الحوكمة وتحديث الدولة والإدارة الرشيدة للمال العام:
- ٦ بعثات دراسية إلى مؤسسات أوروبية رائدة شارك فيها ٣٢ من كبار الموظفين في دول المنطقة: سلوفاكيا (شبكة معاهد ومدارس الإدارة العامة في أوروبا الوسطى والشرقية)، سلوفينيا (مركز التميز للمالية)، المغرب (وزارة الاقتصاد والمالية)، إيطاليا (مركز التدريب الدولي)، وفرنسا (المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة):
- تنظيم ١٣ بعثة دراسية إلى أمانة ستر الشبكة للتعرف على تقنيات تعزيز القدرات ومواكبة إصلاح إدارة المال العام:
- المشاركة في ٤٠ ورشة عمل ومؤتمر دولي للتعريف بالشبكة ولنسج علاقات التعاون:
- تحضير منهاج متخصص في "إدارة المال العام" باللغة العربية، موجه إلى كبار المسؤولين في الإدارة المشرفين على الإصلاحات المالية:
- إصدار دليل مراكز التدريب الحكومية بنسختين (٢٠٠٩ و ٢٠١٦):
- إطلاق موقع إلكتروني باللغات العربية والفرنسية والإنكليزية يسمح بتداول آخر المستجدات في مواضيع الحوكمة في المنطقة وتبادل آخر التقارير:
- توزيع أكثر من ٢٠ ألف منشور، منها ٧٠٠٠ منشور من تقارير المؤتمرات السنوية للشبكة، و١١ ألف نسخة عن تقارير متخصصة مختلفة.

مشاريع تعاون مثمرة

- توفير المساندة التقنية لإنشاء معهدين تدريبيين في المالية العامة في الأردن وفلسطين:
- إطلاق شبكتين وطنيتين للتدريب في لبنان وتونس، على غرار الشبكة الفرنسية لمعهد الخدمة العامة:
- توقيع ١٥ اتفاقية تعاون ثنائي بين المؤسسات الأعضاء والمؤسسات الشريكة:
- صلات تعاون مع ٨ شبكات ماثلة لتبادل الممارسات الجيدة ونقل الخبرات:
- تنمية العلاقات الاستراتيجية مع المنظمات الإقليمية والدولية لصالح مشاريع ومبادرات التنمية والحوكمة في المنطقة:
- التواصل بين المعاهد والمؤسسات الفرنسية وأكثر من ٦٠ جهة فاعلة في مجال تحديث الدولة في ٢٠ دولة عربية أثمرت مشاريع مختلفة:
- مشاريع تعاون مع البنك الدولي (World Bank) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR) وشبكة خبراء الشراء العام في المنطقة:
- مشاريع تعاون مع المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة DGAFP في فرنسا ومع المنتدى المتوسطي للخدمة العامة (Forum méditerranéen du service public).



أبرز نشاطات شبكة غيفت-مينا

النشاط	الهدف	المشاركون
إنعقاد الجمعية العامة في ١٢ تشرين الأول ٢٠١٦	عرض إنجازات الشبكة خلال السنوات العشر الماضية، والتواصل بين الأعضاء، والتفكير في مستقبل الشبكة	٥١ مسؤولاً من ٢٢ معهداً تدريبياً من ٩ بلدان عربية، وممثلين عن ٨ منظمات إقليمية ودولية شريكة
المؤتمر السنوي السابع في ١٣-١٤ تشرين الأول ٢٠١٦	تطرق المؤتمر إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات السياسية والمؤسسية، كما وخطبات الإدارة العامة لمواكبة التغيير، وأهمية التعاون والتشبيك وبناء الشراكات بين مختلف المعنيين بتحقيق أهداف التنمية المستدامة	أكثر من ١٥٠ خبيراً من ١٦ بلداً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بالإضافة إلى ٧ مؤسسات أوروبية وممثلين عن ١١ منظمة إقليمية ودولية
إجتماعات اللجنة التنظيمية للمؤتمر في بيروت وباريس في كانون الثاني ونيسان وتموز وأيلول ٢٠١٦	التحضير لانعقاد المؤتمر في باريس	٩٥ ممثلاً عن الأمانة العامة، واللجنة التنفيذية للشبكة واللجنة التنظيمية للمؤتمر
اجتماع تحضيري لإطلاق العمل على الدراسة التقييمية للشبكة في ١٧ آب ٢٠١٦	تعرف الخبراء عن كثر على مهام الشبكة ونشاطاتها وحوكمتها	٥ مشاركين من الأمانة العامة للشبكة و٣ خبراء دوليين
حلقة تفكير ونقاش حول الدراسة التقييمية للشبكة في ١٨ آب ٢٠١٦	تفكير ونقاش مع فريق الخبراء حول أهمية تنمية القدرات وتبادل الخبرات وبناء الشراكات بين المعاهد التدريبية في المنطقة العربية	١٩ مشارك من الأمانة العامة للشبكة وممثلين عن مؤسسات حكومية وخاصة في لبنان شاركت في نشاطات الشبكة، بالإضافة إلى ثلاثة خبراء دوليين
إجتماعات لفريق الخبراء مع ممثلين عن المؤسسات الأعضاء في الشبكة وشركائها خلال الفترة ما بين تموز وأيلول ٢٠١٦	في سياق الإعداد للدراسة التقييمية	أكثر من ٤٥ من كبار المسؤولين الحكوميين والممثلين عن الجهات الإقليمية والدولية الشريكة في لبنان والبحرين والكويت ومصر وتونس والمغرب، بالإضافة إلى فرنسا والمفوضية الأوروبية
المشاركة في مؤتمرات ولقاءات واجتماعات إقليمية ودولية	عرض تجربة شبكة غيفت-مينا في مجال تعزيز تبادل الخبرات بين المعاهد الحكومية المتخصصة في مجال تحديث الدولة والحوكمة	في إطار أعمال المؤتمر الإقليمي حول "التحدي دور الاتحاد من أجل المتوسط في بلدان الجوار الجنوبي للاتحاد الأوروبي في برشلونة في كانون الأول ٢٠١٦، ومؤتمر البريد الأوروبي-متوسطي في بيروت في تشرين الثاني ٢٠١٦
التعاون مع المنتدى المتوسطي للخدمة العامة (Forum méditerranéen du service public) خلال العام ٢٠١٦	البحث في تعزيز التآزر والتكامل بين المبادرتين لجهة تطوير استخدام البوابة الإلكترونية، وإنتاج النسخة المحدثة من فهرس مراكز ومعاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	تبادل الخبرات والموارد بين معاهد ومدارس القطاع العام في منطقة المتوسط

التعاون مع فرنسا

لمناسبة الذكرى العشرين لانطلاق مبادرات تعاون لبناني - فرنسي ثلاث هي: معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، والمعهد العالي للأعمال في بيروت، وبرنامج شراكة هوبير كوربان (PHC CEDRE). نظمت سفارة فرنسا في لبنان منتدى بعنوان "عشرون عاماً من التعاون في سبيل تعزيز القدرات الوطنية" للإضاءة على ما حققه هذا التعاون في بناء رأس المال المعرفي في لبنان، وسلط الضوء على النموذج اللبناني الفرنسي ومستقبله الواعد.

في هذا الإطار، قدم المعهد مداخلة حول تجربته حيث بدأ كمشروع تعاون لتنمية القدرات في وزارة المالية، وصولاً إلى تحويله إلى مركز تميّز لتعزيز القدرات الوطنية في إدارة المال العام وتحديث الدولة. أُلقت المداخلة الضوء على التعاون الوثيق مع المؤسسات الفرنسية الشريكة معدّدة المشاريع المشتركة والاستفادة من المساندة التقنية الفرنسية.

إلى ذلك، شهد العام عدّة نشاطات ومنها:

- استقبال وفود رفيعة المستوى من المؤسسات الفرنسية الشريكة لمناقشة البرامج الثنائية والمتعدّدة الأطراف.
- تسهيل مشاركة ٣٢ من العاملين في الدولة في ٩ لقاءات ومؤتمرات وبعثات دراسية من تنظيم الجهات الفرنسية.



٢٠ عاماً من التعاون اللبناني - الفرنسي ومن الفرنكوفونية

- ٢١ مؤسسة شريكة و١٤ اتفاقية وبروتوكول تعاون مع شركاء فرنسيين:
- ٣ زيارات رسمية لشخصيات فرنسيّة إلى لبنان وزيارة رسمية لكبار المسؤولين اللبنانيين إلى فرنسا:
- ٣٩ بعثة مساندة تقنية فرنسيّة لصالح وزارة المالية اللبنانية:
- ٥٤ بعثة دراسية إلى فرنسا شارك فيها كبار المسؤولين اللبنانيين:
- ٤٧٥ موظفاً شاركوا في برامج تدريبية في مؤسسات فرنسيّة، منهم ٥٦ في المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا:
- ٦ دورات متواصلة من برنامج اللقاءات العلمية المتخصصة للكوادر العليا (٢٠١٠-٢٠١٥):
- ٢٤ ورشة عمل متخصصة شارك فيها ١١٦ من كبار القياديين في الدولة وتولّى إدارتها ١٧ خبيراً فرنسياً:
- مشروعان في إطار "صندوق التضامن والدعم المالي" - لدعم مكافحة الفساد (٢٠١٣-٢٠١٦):
- مشروعان في إطار "صندوق التضامن والدعم المالي" - لدعم وتعزيز الفرنكوفونية في لبنان (٢٠١٣-٢٠١٦):
- ٣ مسابقات لتحديد مستوى الإلمام باللغة الفرنسية، ١٨ دورة تدريبية، برنامجان لتدريب المدرب، و ٣٣٨ مشاركاً في إطار مشروع تعزيز تعلّم اللغة الفرنسية:
- ١٩ سنة متتالية شارك المعهد خلالها في معرض الكتاب الفرنسي.



أوجه التعاون مع الشركاء الفرنسيين

النشاط	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> تسهيل التعاون مع الجهات اللبنانية المختصة، وتنظيم اجتماعات تنسيقية لتحديد احتياجات الشبكة الوطنية للتدريب ووضع خطة عمل للعامين المقبلين ٢٠١٦-٢٠١٧ تنظيم ورش وزيارات عمل وبعثات دراسية إلى فرنسا لكبار المسؤولين المعنيين بمواضيع الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية في لبنان إستقبال المعهد لبعض المسؤولين الفرنسيين في المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة إستضافة الوزارة لأعمال الجمعية العامة والمؤتمر السنوي لشبكة غيفت-مينا في فرنسا في تشرين الأول ٢٠١٦ تنظيم بعثة دراسية شاركت فيها ٧ من كبار موظفات الدولة للتعرف على التجربة الفرنسية حول إدخال مفهوم التنوع في الإدارة الجيدة 	<p>وزارة الخدمة العامة - المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة</p> <p></p> <p>www.fonction-publique.gouv.fr</p>
<ul style="list-style-type: none"> دعم تنفيذ الدراسة الاستراتيجية حول مستقبل شبكة غيفت-مينا مشاركة كبار مسؤولي وخبراء الوكالة في الجمعية العامة والمؤتمر السنوي السابع لشبكة غيفت-مينا في باريس، وتقديم مداخلات متخصصة 	<p>وزارة الخارجية والتنمية الدولية</p> <p></p> <p>www.diplomatie.gouv.fr</p>
<ul style="list-style-type: none"> عقد اجتماعات دورية لمناقشة أطر ومجالات التعاون وآلياته الجديدة دعم شبكة غيفت-مينا كمنصة للتعاون وتبادل الخبرات وبناء الشراكات مشاركة كبار مسؤولي وخبراء الوكالة في الجمعية العامة والمؤتمر السنوي السابع لشبكة غيفت-مينا في باريس، وتقديم مداخلات متخصصة 	<p>وكالة المساندة الفنية الفرنسية - إكسبيرتيز فرانس</p> <p></p> <p>www.expertisefrance.fr</p>
<ul style="list-style-type: none"> برنامج اللقاءات العلمية المتخصصة للكوادر العليا ومشاركة مديرة المدرسة الوطنية للإدارة، السيدة ناتالي لوازو، في اختتامه 	<p>المدرسة الوطنية للإدارة</p> <p></p> <p>www.ena.fr</p>
<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات مع القيمين على المعهد للبحث في أوجه التعاون المستقبلية التعاون بين المعهد والمركز الفرنسي للمساهمة في إعداد فهرست معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المشاركة في اللقاءات المتوسطة التي نظّمها المركز الفرنسي في مرسلينا، والتي نتج عنها كتيب حول "مستقبل الإدارة العامة: وجهات نظر متبادلة من بلدان المتوسط" 	<p>المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية</p> <p></p> <p>www.cnfpt.org</p>

البشر بطبيعتهم يريدون المعرفة ارسطو

النشاط	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> ■ برامج اللغة الفرنسية الموجهة للعاملين في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة، في إطار مذكرة التفاهم المبرمة عام ٢٠١٣ ■ برنامج لغة متخصص موجّه للعاملين في الإدارات العامة حول "إعداد وإلقاء خطاب باللغة الفرنسية"، وإعداد ٧ مدربين لبنانيين لإحياء البرنامج ■ مشاركة أعضاء فريق المعهد ومدربه في بعثات عمل وزيارات دراسية وبرامج تدريبية ومؤتمرات في فرنسا ■ مشاركة المعهد في معرض الكتاب الفرنسي 	<p>السفارة الفرنسية في لبنان www.ambafrance-lb.org</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة في اجتماعين للشبكة (سلوفينيا، نيسان ٢٠١٦ وباريس، تشرين الثاني ٢٠١٦) بحضور ممثلين من فرنسا ومصر والأردن وفلسطين وتونس ولبنان وسلوفينيا، محور الاجتماع الأول حول الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي وخطيات التطبيق في البلدان المشاركة، أما الثاني فقد تمحور حول التحديات الراهنة التي تواجهها سياسات الجندر وبلورة مسودة خطة عمل الشبكة للعام ٢٠١٧ 	<p>شبكة الحكمة المختلطة في بلدان المتوسط المدعومة من الأمانة العامة للاتحاد من أجل المتوسط (UPM)، والبعثة الوزارية من أجل المتوسط (DiMed)</p> 



زيارات التعارف واستقبال الوفود

فيما يلي لائحة بالوفود الزائرة خلال العام لغرض التعرّف على أنشطة المعهد والبحث في أفق التعاون المستقبلي:

زيارات الوفود

عدد المشاركين	التاريخ	الوفد
٣	٢٥ كانون الثاني ٢٠١٦	زيارة وفد من المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا ووكالة فرانس إكسبرتييز
٢٨	٢٦ كانون الثاني ٢٠١٦	إجتماع مع أعضاء جمّع الحائزين على وسام الاستحقاق الوطني الفرنسي وخبراء فرنسيين
٢	٣ آذار ٢٠١٦	زيارة وفد من جمعية Labora
٢	٤ آذار ٢٠١٦	زيارة وفد خبراء من المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية في فرنسا
١	٨ آذار ٢٠١٦	زيارة المنسقة الخاصة للأمم المتحدة في لبنان، السيدة سيغريد كاغ
١	٢٣ آذار ٢٠١٦	مشاركة قنصل عام فرنسا في لبنان في Dictée des finances
٢	٢٩ آذار ٢٠١٦	زيارة مدبرة قسم الحوكمة في البنك الدولي، السيدة ساميا مصادق
٢	٥ أيار ٢٠١٦	إجتماع مع خبراء من الوكالة الجامعية للفرنكوفونية
١٩	١١ أيار ٢٠١٦	زيارة وفد من كلية الدفاع الوطني في نيجيريا
١	٢٦ أيار ٢٠١٦	زيارة مدبرة المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، السيدة نانالي لوازو
٢	١ حزيران ٢٠١٦	زيارة وفد خبراء من المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا
٣	٢ حزيران ٢٠١٦	زيارة وفد خبراء من مكتب الأمم المتحدة للمخدرات والجرائم UNODC
١	٢٩ حزيران ٢٠١٦	زيارة نائب مدير المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا
٣	١٧ آب ٢٠١٦	زيارة خبراء دوليين إلى المعهد بصفتهم الأمانة العامة لشبكة غيفت-مينا
٣	٢٥ آب ٢٠١٦	زيارة وفد خبراء من برنامج سيقما
١	١ أيلول ٢٠١٦	زيارة مدبرة المركز الإقليمي للمساعدة الفنية للشرق الأوسط METAC، السيدة تالين كورانشيليان
٢	٩ ايلول ٢٠١٦	زيارة الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بيروت، السيد فيليب لازاريني
٢	٢٨ تشرين الأول ٢٠١٦	زيارة مدبرة المعهد الفرنسي في بيروت، السيدة فيرونيك أولانيون
١	١٤ تشرين الثاني ٢٠١٦	زيارة خبير من المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية في فرنسا
١	١ كانون الأول ٢٠١٦	زيارة خبير من وكالة إكسبرتييز فرانس
٣	١٩ كانون الأول ٢٠١٦	زيارة كبار المسؤولين في المدرسة الوطنية للمالية في تونس، والمعهد القومي للإدارة في مصر، ووزارة الوظيفة العمومية وحديث الإدارة في المغرب في إطار مشاركتهم في اجتماع لشبكة غيفت-مينا
٨٠		المجموع



١١

مداخلة
في لبنان والخارج

٤

أوراق بحثية

١٢٠٠

نسخة من اللعبة
النثقيفية حول
تحضير الموازنة
"فلوس The Game of"

١٢٥٠٠

نسخة من دليل
المؤسسات الصغيرة
والتوسطة إلى المشاركة
في الصفقات العامة

البحث العلمي والإنتاج المعرفي

البحث العلمي والإنتاج المعرفي

■
الإصدارات

■
التواصل والنشر

■

البحث العلمي والإنتاج المعرفي

سعى المعهد في عام ٢٠١٦ إلى توفير الوصول إلى المعلومة المتخصصة في مواضيع إدارة المال العام ووضعها في متناول المهتمين. فتميّز نشاطه النشرى بإصدار الدليل التاسع من سلسلة التوعية المالية والضريبية الذي تناول موضوع المشاركة في الصفقات العامة، بالإضافة إلى اللعبة التثقيفية "فلوس The Game of" التي تمحورت حول إعداد الموازنة. وخصّص فريق العمل جهداً كبيراً لإيصال منشوراته إلى أكبر عدد ممكن من المستهدفين وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات المتخصصة وفي معارض الكتب وتوفيرها على الموقع الإلكتروني وفي المكتبة المالية. تميّز العام أيضاً بمستوى رفيع من الإنتاج العلمي المتخصص. إذ تآزر فريق العمل على إعداد تقرير عن كفايات الكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية من المنتظر أن يصدر في الربع الأول من عام ٢٠١٧. فضلاً عن مختلف المساهمات والمداخلات في المجالات العلمية والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.



أبرز الإنجازات

- إصدار الطبعة الأولى من "دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاركة في الصفقات العامة" من ضمن سلسلة التوعية المالية والضريبية. وقد لاقى إقبالاً كثيفاً من قبل المهتمين خاصة في معارض الكتب والمؤتمرات؛
- إصدار لعبة تثقيفية بعنوان "فلوس The Game of" تهدف إلى توعية الشباب على مواضيع إدارة المال العام والموازنة. تم توزيعها على المهتمين خلال معرض بيروت العربي الدولي للكتاب ولاقت استحسان واهتمام الزائرين؛
- إصدار تقرير موجز عن التعاون اللبناني الفرنسي، وذلك بعد مرور عشرين عاماً على المشاريع المشتركة والدعم الفرنسي للبنان؛
- إصدار ٤ دراسات من ضمن سلسلة الأوراق البحثية لشبكة غيفت-ميناء تناولت مواضيع متخصصة بإشكاليات الخدمة العامة وبناء الدولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛
- إصدار منشورات توثيقية عن شبكة غيفت-ميناء؛
- تقديم أوراق بحثية ومداخلات في عدد من المؤتمرات المحلية والإقليمية في مواضيع بناء الدولة وتطوير القدرات في إدارة المال العام.

الإصدارات

دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاركة في الصفقات العامة (رقم ٩)



يتوجّه هذا الدليل، كما يشير عنوانه، إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الراغبة في المشاركة في الصفقات العامة ويتضمّن أهمّ المعلومات التي يجب أن يعرفها أصحاب هذه المؤسسات والعاملين فيها كما ويشرح جميع المراحل التي تمرّ بها المؤسسة بدءاً بالتخطيط والتحضير للمشاركة في الصفقة مروراً بتقديم العرض وعملية تقييمه من قبل الجهة الشارعية، وصولاً إلى الفوز ثم تنفيذ العقد وخصّص الصفقات.

تمّ إعداد الدليل بتمويل من البنك الدولي وبالتعاون مع إدارة المناقصات. وكان المعهد قد وضع الدليل في تصدّف المهتمين حيث جرى توزيعه في عدة مؤتمرات ومعارض أبرزها مؤتمر مصرف لبنان لتسريع الأعمال BDL Accelerate. معرض الكتاب الفرنسي، ومعرض بيروت العربي الدولي للكتاب.

للمهتمين يمكن تنزيل النسخة الإلكترونية على الرابط التالي:

www.institutdesfinances.gov.lb/publicprocurement

يمكن أيضاً طلب نسخة ورقية من المكتبة المالية.

تمّ طبع حوالي ٢٠.٠٠٠ نسخة وتوزيع ما يقارب ١٢.٥٠٠ نسخة.

لعبة تثقيفية عن تخضير الموازنة "فلوس The game of"



أعدّ المعهد نسخة تجريبية من اللعبة التثقيفية بعنوان "فلوس The Game of". تركز على مضمون الكتيّب "البش مندفع ضرابب" الصادر سنة ٢٠١٣. وتهدف إلى تعريف الشباب بالمسائل المتعلقة بإعداد موازنة الدولة. طبع المعهد كمّيّة محدودة من اللعبة تم توزيعها في معرض بيروت العربي الدولي للكتاب بين ١ و ١٤ من شهر كانون الأول.

لاقت اللعبة إقبال الشباب المهتم بالتعرّف على مواضيع إدارة المال العام. كما ولحظنا اهتمام أساتذة المدارس الثانوية الذين اعتبروا اللعبة أداة تثقيفية تساعدهم وتسهّل عليهم عملية توصيل المعلومة إلى التلاميذ. للمهتمين يمكن تنزيل اللعبة على الرابط

التالي: <http://www.institutdesfinances.gov.lb/english/publication.aspx?pageid=5893>

أو الحصول على النسخة الورقية من المكتبة المالية.

تمّ طبع حوالي ١٥٠٠ نسخة وتوزيع ما يقارب ١٢٠٠ نسخة.

منشورات توثق تجربة غيفت-مينا

تميّزت الذكرى العاشرة لتأسيس شبكة غيفت-مينا، بإصدار عدّة منشورات وتوثقت هذه التجربة الفريدة من نوعها في المنطقة. لكن أبرز ما نشر كان سلسلة الأوراق البحثية التي تحمل رؤية متجدّدة للسياسات العامة المتعلّقة بإدارة المال العام في بلدان المنطقة العربية. كترست هذه المبادرة دور الشبكة كمساحة لنشر المعرفة وتعزيز الحوار حول تحديث الدولة، وساهمت في توثيق ونشر التجارب الإقليمية الناجحة.

١٠ سنوات من الشراكة: غيفت-مينا أمام تحديات المستقبل

يعرض هذا المنشور لمسار شبكة غيفت-مينا خلال السنوات العشر من وجهة نظر الأعضاء والشركاء، ملقياً الضوء على الإنجازات التي حقّقت للمساهمة في تحديث مؤسسات الدولة وتنمية رأس المال البشري في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

غيفت-مينا: مبادرة فريدة لتعزيز الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يعرض هذا المنشور لأهمية دور شبكة غيفت-مينا في المنطقة، ويلقي الضوء على أبرز المحطات منذ إنطلاقها، كما ومراحل تطوّر نشاطاتها والإنجازات المحققة، بالإضافة إلى التحديات والفرص المستقبلية.
اللغة: العربية والفرنسيّة.



٤ أوراق بحثية



إصلاح منظومة الصندوق المغربي للتقاعد: دراسة في مسببات الأزمة وسيناريوهات الإصلاح (الأستاذ عثمان مودن)



تقييم تطوّر المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في سنة ٢٠١٤ مقارنة بسنة ٢٠١٠ (د. مجلاء فتحى الدسوقي)



رؤية حول حل مشكلة المياومين والمتعاقدين والأجراء في الإدارة العامة اللبنانية (د. فارس الزين)



نظام الوظيفة العمومية في المغرب: المكتسبات والإكراهات والتحديات والآفاق المستقبلية (د. نجاة زروق)

أول العلم الصمت والثاني حسن الإستماع والثالث حفظه والرابع العمل به والخامس نشره مصطفى لطفي المنفلوطي



منشورات بمبادرات مشتركة مع المنتدى المتوسطي للخدمة العامة

فهرست معاهد ومراكز التدريب الحكومية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يقدم الفهرست لمحة عامة عن أكثر من ١٣٠ مؤسسة عضواً في كل من شبكة غيفت-مينا والمنتدى المتوسطي للخدمة العامة - فوروميد. في ٣٠ بلداً من بلدان المتوسط والشرق الأوسط. وهو نتاج تعاون وثيق بين المبادرتين في سعيهما لتعزيز الحوار وتبادل الموارد التقنية والمعرفية. وتطوير نشاطات مشتركة. اللغة: العربية، والفرنسية، والإنكليزية.



مستقبل الإدارة العامة: وجهات نظر متبادلة من بلدان المتوسط

يلخص هذا الكتيب آراء كل من مدير عام المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية (فرنسا) السيد فانسان بوتيه، ورئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي (لبنان) السيدة لياء المبيض بساط. ومدير مركز التكوين ودعم اللامركزية (تونس) السيد عادل بن خلف. حول التحديات التي تواجه الإدارات العامة والمعاهد التدريبية الحكومية في بلدان المتوسط. على ضوء التقلبات في المنطقة والأولويات الدولية حول التنمية المستدامة.



موجز عشرون عاماً من التعاون اللبناني - الفرنسي

بمناسبة مرور ٢٠ عاماً على التعاون اللبناني الفرنسي. أصدر المعهد تقريراً موجزاً بعنوان "عشرون عاماً من التعاون اللبناني - الفرنسي". يوثق لتأسيس المعهد المالي ويعرض أهم المراحل التي مرت بها هذه الشراكة وأبرز الإنجازات التي حققتها من تطوير القدرات الوطنية وتنمية قدرات القياديين. ونشر الفرنكوفونية. وتعزيز الروابط ذات الطابع الاقتصادي والشراكات الاستراتيجية مع بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تم توزيع هذا الموجز في معرض الكتاب الفرنسي. تم طبع حوالي ١٢٠٠ نسخة وتوزيع ما يقارب ٤٠٠ نسخة. اللغة: العربية، والفرنسية.

أصدر المعهد أيضاً كتيباً تعريفياً يحتوي نبذة عن كل من المشاركين في "اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية" ووزع منه ٢٣١ نسخة.



كتيب اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية

التواصل والنشر

مساهمات في مجلات علمية

اللغة	التاريخ	نوع المساهمة	عنوان المساهمة	عنوان العدد	المجلة
العربية	أيلول ٢٠١٦	مقال	الكفاءة في إدارة المال العام مدخلاً للدولة القادرة	العدد الثالث: معاهد التدريب في الوطن العربي	مجلة الدراسات المالية والمصرفية
العربية	أيلول ٢٠١٦	مقال	التعاون والشراكة سبباً لمواجهة تحديات الحوكمة		
العربية	أيار ٢٠١٦	مقابلة	الجيش اللبناني ومعهد باسل فليحان: التنسيق والتعاون في سبيل تطوير القدرات	العدد ٣٧١: نار الحق	مجلة الجيش
العربية	أيار ٢٠١٦	مقال	التربية على إدارة المال: مهارة أساس لجيل المستقبل: تجربة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي (٢٠٠٩-٢٠١٦)	عدد خاص رقم ٧: القطاع التربوي في لبنان بين الواقع والمرجى	مجلة الدفاع والوطن اللبناني
الفرنسية	كانون الأول ٢٠١٦	مقال	Un réseau des écoles de la fonction publique en Méditerranée peut-il servir l'agenda de la gouvernance publique? Le cas Gift-Mena	العدد ٤٦٦ Regards sur 2016	L'ENA hors les murs
الفرنسية	آذار ٢٠١٦	مقابلة	L'institut des Finances Basil Fuleihan, 20 ans de capital, compétences	العدد ٥٤	Eco News



مداخلات في مؤتمرات أو ورش عمل

مؤتمر/ورشة عمل	عنوان المداخلة	المؤسسة	المساهم	البلد/التاريخ
ورشة عمل حول أبرز المستجدات في مجال إصلاح سياسات وممارسات الشراء العام	مداخلة حول تجربة لبنان والمعهد في مجال تنمية القدرات في الشراء العام	World Bank	لمياء المبيض بساط	الكويت ١٤-١٨ شباط ٢٠١٦
ورشة عمل حول أبرز المستجدات في مجال إصلاح سياسات وممارسات الشراء العام	مداخلة حول تجربة المعهد في تنمية القدرات حول الشراء العام المستدام	World Bank	رنا رزق الله	الكويت ١٤-١٨ شباط ٢٠١٦
الاجتماع السنوي لشبكة خبراء الشراء العام التابعة لبرنامج الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	مداخلة حول تجربة لبنان والمعهد في مجال تنمية القدرات في الشراء العام	OECD	بسمة عبد الخالق	كازيرتا، إيطاليا ١١-١٢ نيسان ٢٠١٦
الاجتماع الخامس لشبكة الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط	مداخلة حول مساهمة المرأة في القطاع العام في لبنان	Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	رولا درويش	لوبيانا، سلوفينيا ٢١ نيسان ٢٠١٦
الحوارات المتوسطة حول مستقبل الإدارة العامة	مداخلة حول تحديات وآفاق مستقبل الإدارة العامة في لبنان	Centre National de la Fonction Publique Territoriale-France	لمياء المبيض بساط	مرسيليا، فرنسا ١١-١٢ تموز ٢٠١٦
مؤتمر إقليمي للعاملين في مكتب الشرق الأوسط للوكالة الجامعية للفرنكوفونية	مداخلة حول مقارنة المعهد لتعزيز سياسة التعاون وبناء الشراكات	AUF	جنان الدويهي	برمانا، لبنان ١٨ نيسان ٢٠١٦
ورشة عمل في وزارة المالية المصرية حول تمهين الشراء العام	مداخلة حول تجربة لبنان والمعهد في مجال تنمية القدرات في الشراء العام	EBRD/OECD-Gov	لمياء المبيض بساط	القاهرة، مصر ٦ أيلول ٢٠١٦
المنتدى السادس للمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR Forum	مداخلة حول تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية في لبنان	CSR Lebanon	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان ٢٧ تشرين الأول ٢٠١٦
الاجتماع السادس لشبكة الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط	مداخلة حول واقع لبنان في خضم أزمة النزوح وتأثيره على العدالة الجنديرية	Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	رولا درويش	باريس، فرنسا ٢٤-٢٥ تشرين الثاني ٢٠١٦
مؤتمر البريد الأورو متوسطي حول "الابتكار والتعاون"	مداخلة حول تجربة شبكة غيفت - مينا كنموذج للتعاون في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمتوسط	Postal Union for the Mediterranean	سابين حاتم	بيروت، لبنان ٢٩ تشرين الثاني ٢٠١٦
المؤتمر الإقليمي حول "الإدارة العامة ودولة القانون من منظور مقارن"	مداخلة حول مستقبل الوظيفة العامة في لبنان على ضوء المقارنة من خلال الكفايات	Observatoire de la Fonction Publique et de la Bonne Gouvernance Université Saint-Joseph de Beyrouth	لمياء المبيض بساط	بيروت، لبنان ١٤-١٦ كانون الأول ٢٠١٦



أكثر من

٥٠٠٠

مشارك في
نشرة المكتبة
الإلكترونية

٧٦٠٠

متابع لصفحة
المعهد على
فيسبوك

١٠٥٠٠

زيارة للموقع
الإلكتروني

الاعلام والتوثيق

التواصل والإعلام



المكتبة المالية



التواصل والإعلام

إن تحقيق أوسع انتشار ممكن للمعلومات والمعرفة التي ينتجها المعهد في إطار نشاطات التدريب والنشر والتوثيق هو من أهدافه الاستراتيجية. وعنصر مكوّن لإتمام مهمته في بناء القدرات الوطنية. للتواصل والإعلام دور محوريّ مساند وذلك من خلال توسيع قاعدة المستفيدين وتوثيق العلاقة معهم. وتأمين أطر للتواصل تتيح انتشار المعلومة بشكل فعال. كما والعمل المتواصل على صقل صورة مؤسساتيّة إيجابيّة. مهنيّة. عصريّة. وقد شهد العام ٢٠١٦ عدداً من الإنجازات كما والتحضير لمجموعة من المشاريع التطويرية لاسيما التخطيط لنقله نوعية من خلال التكنولوجيا الرقميّة.

أبرز الإنجازات

- تطوير هويّة غرافيكيّة جديدة بمناسبة مرور عشرين عاماً على تأسيس المعهد وتنفيذها بنجاح:
- تطوير استراتيجية التواصل الرقمي والبدء بتنفيذها:
- انضمام المكتبة المألية إلى شبكة المكتبات العامة في لبنان.



الهوية الغرافيكية لمناسبة مرور عشرين عاماً على تأسيس المعهد

تم تصميم شعار يعتمد على الحرف اللاتيني الأول من اسم المعهد "I" ويتضمّن الرقم ٢٠ مرّتين: مرور عشرين عاماً والتطلّع لخطّة التطوير المؤسسي "أفق ٢٠٢٠". رافق هذا الشعار تطوير مواد غرافيكية وتطبيقها على وسائل التواصل والمطبوعات. كما جرى إصدار طابع مالي خاص لهذه المناسبة يحمل شعار العام العشرين.



استراتيجية التواصل الرقمي

جرى التركيز على تطوير استراتيجية رقمية بالاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها المعلوماتية. شاركت في وضع هذا التصوّر كافة الأقسام المنتجة للمعرفة بمساندة خبراء في التكنولوجيا الرقمية والتواصل. تضمّن المشروع إعادة تصويب لاستراتيجية التواصل والإعلام على ضوء التوجّهات الجديدة كما التصميم الأولي للبنية التحتيّة الرقميّة. وقد بدأ العمل على تنفيذ هذه الخطّة في الشهر الأخير من العام ٢٠١٦ ومن المتوقّع أن تبرز نتائجها تدريجياً خلال الفصل الثاني من العام ٢٠١٧.

تمّ إرسال ١١ عدداً من النشرة الإلكترونيّة الشهرية إلى نحو ٩,٥٠٠ عنوان إلكتروني في لبنان والخارج. كما نُفّذت ٣٠ حملة إلكترونية مباشرة (direct e-mailing) للتعريف عن حدث معيّن بهمّ فئة محددة من الجمهور.

الرسائل
الإلكترونية

الموقع الإلكتروني

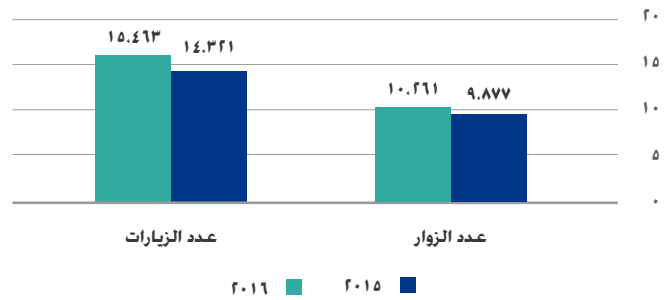
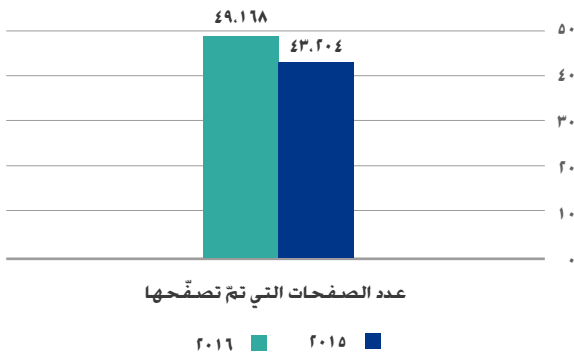
دولياً. لم يشهد الموقع الإلكتروني تغييرات جذرية خلال العام إذ تركز العمل على القيام بتعديلات تصحيحية إضافة إلى التيومم الدوري فيما العمل جار على تطوير الخطة المتكاملة للتواصل الرقمي. بالمؤشرات، نما عدد الزوار بحوالي ٤٪ وعدد الزيارات بنسبة ٨٪ وعدد الصفحات التي تم تصفحها بنسبة ١٤٪.

يشكل الموقع الإلكتروني وسيلة فاعلة في تسهيل الوصول إلى المعلومة وانتشارها. فهو بوابة نحو الولوج إلى الإنتاج المعرفي كما وتوثيق كافة نشاطاته والملفات العلمية ذات الصلة. كذلك يتيح الاطلاع على مراجع وإصدارات معرفية وفرص تعلم يقدمها الشركاء والمؤسسات والمنظمات الفاعلة في لبنان وإقليمياً

لائحة بوقوعات تحديث الموقع الإلكتروني

نوع المحتوى	عدد الأخبار الجديدة
المستجدات الاقتصادية والمالية والمقالات المختارة	٣٠٠
نشاطات المعهد وأخباره	١٢١
نشاطات الشركاء في مواضيع بناء القدرات	٢٩
مداخلات ومقابلات مع خبراء (فيديو)	١٧

استخدام الموقع الإلكتروني



مواقع التواصل الاجتماعي

بشكل رئيسي لتغطية اللقاءات والمؤتمرات. في المقابل، تم تدريب العاملين في المعهد حول تقنيات وأدوات التواصل الاجتماعي واستعمالاتها المتعددة وذلك بهدف إشراكهم في تفعيل دور مواقع المعهد ودعم الاستراتيجية الرقمية المزمع تنفيذها في العام ٢٠١٧.

تم التركيز بشكل رئيسي على موقع فيسبوك كونه المنصة الأكثر استعمالاً في لبنان والمنطقة. وقد تجاوز عدد المتابعين للصفحة ٧٦٠٠ مشترك غالبيتهم من لبنان والعالم العربي. شملت التدوينات مواضيع متعدّدة منها المعلومات والمقالات والأقوال كما نشاطات المعهد، بمعدل تدوين يومي واحد. أما موقع تويتر فخصص

الحملة الخاصة

يبين الجدول أدناه الحملات الخاصة التي نُفذت بهدف التعريف عن برنامج تدريبي متخصص أو حدث أو إصدار علمي أو نشرة معيّنة وإعلام الفئات المستهدفة وتشجيعها على التجاوب.

وسائل التواصل المستخدمة	الحملة الخاصة
تقرير مصوّر عن أبرز إنجازات العام على شكل Infographics وتوّع عبر وسائل التواصل الرقمية	اختتام العام ٢٠١٥
توزيع ١٢٠٠ منشور، ملصقات في الأماكن المستهدفة، إعلان في جريدة L'Orient-Le jour	مسابقة الإملاء المالية باللغة الفرنسية
تقرير مصوّر وكتيب تعريفي يحوي نبذة خاصة عن كل مشارك في البرنامج	اختتام برنامج "اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية"
توزيع ١١٥٠٠ منشور، حملة ترويجية على فيسبوك، صفحة خاصة على الموقع الإلكتروني	البرنامج التدريبي "كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في الصفقات العامة؟"
توزيع ٢٥٠٠ نسخة في مراكز وزارة المالية وجمّعات الأعمال، توزيع ١١٥٠٠ منشور، حملة إعلانية على فيسبوك، صفحة خاصة على الموقع الإلكتروني، إعلانات في أبرز مجلات الأعمال، ملصقات في الأماكن المستهدفة، توزيع ١٣٠٠ نسخة في الفعاليات المختصة، توزيع ٨٠٠٠ نسخة مع مجلة Lebanon Opportunities	دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في الصفقات العامة
تصميم الشعار (Logo) والهوية الجرافيكية والمواد التابعة للبرنامج، منشور تعريفي، الهيكل المعرفي للمساحة العلمية المتخصصة www.iradabaladiya.org	مشروع دعم قدرات البلديات في المواضيع الإدارية والمالية

الإعلام

تابع المعهد مساندة المعنادة للإعلاميين المتخصّصين بالمواضيع المالية والاقتصادية والتربوية والمدنيّة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومة وتوفير المراجع، من جهة أخرى، استثمر التعاون مع "المجلة الضريبية" (Revue fiscale libanaise - Le Commerce) من خلال إدراج فقرات توعية ضريبية تمحورت هذا العام حول ضريبة الدخل على الرواتب والأجور، هذا وكانت للمعهد عدة إطلاقات متواصلة عبر الإعلام من خلال نشر ٢٠ بياناً صحفياً وتنفيذ ٨ مقابلات وتقارير خاصة.

أربعة (٤) أعداد من "حديث المالية"، وهي النشرة الداخلية الفصلية لوزارة المالية، أصدرها المعهد هذا العام. وقد تضمّن كل منها كلمة لوزير المالية يشرح فيها توجّهات الوزارة والمبادرات التي تقوم بها وأبرز الإنجازات. وكما في الأعداد السابقة، عكست فقرة حياة الوزارة أبرز أخبار الزملاء ونشاطاتهم.

حديث المالية



معارض الكتب

منهم. وقد تميّز العام بإقبال كبير من المواطنين على المنشورات والإصدارات وعلى المباريات الرقمية والألعاب التثقيفية التي وضعها المعهد بتصريف الجمهور. ويبين الجدول أدناه التفاصيل المتعلقة بكل نشاط.

شارك المعهد في ٣ معارض كتب و٤ فعاليات مهنية حيث وُزِع منشوراته ونظّم النشاطات التي من شأنها أن تحث المواطنين على التعرّف إلى واجباتهم وحقوقهم، وتعزز الثقافة المالية والاقتصادية لدى فئة الشباب

عدد المنشورات التي وُزِعَت	الأنشطة	المنظّمون	الفترة الزمنية	المعرض
٢٨٨	<ul style="list-style-type: none"> توزيع أدلة المواطن والأدوات التعليمية الموجهة للشباب والتقارير المتخصصة نشاط اختبار للمعلومات الضريبية عبر لعبة رقمية 	الحركة الثقافية أنطلياس	٢٠٠٥ آذار	المهرجان اللبناني للكتاب
٥٥٩	<ul style="list-style-type: none"> توزيع الأدلة الضريبية ودليل المؤسسات للمشاركة في الصفقات العامة والتقارير المتخصصة حول الشراء العام 	Infopro	٢٠١٩ تشرين الأول	Business Opportunities
٢٦٣	<ul style="list-style-type: none"> توزيع الأدلة الضريبية ودليل المؤسسات للمشاركة في الصفقات العامة والمنشورات التي تتناول موضوع الاستدامة 	CSR LEBANON	٢٧ تشرين الأول	CSR LEBANON 6 FORUM
٦٦٠	<ul style="list-style-type: none"> توزيع الأدلة الضريبية ودليل المؤسسات للمشاركة في الصفقات العامة والأدوات التعليمية الموجهة للشباب 	مصرف لبنان	٢٠١٩-٥ تشرين الثاني	BDL Accelerate
٢٥٠٤	<ul style="list-style-type: none"> توزيع أدلة المواطن والأدوات التعليمية الموجهة للشباب والتقارير المتخصصة نشاط اختبار للمعلومات الضريبية عبر لعبة رقمية حفل توقيع كتاب "L'avenir de l'action publique" طاولة مستديرة حول "الإدارة المحلية: بين الأمانة والاستدامة" 	المعهد الفرنسي	٢٠١٩-٤ تشرين الثاني	معرض الكتاب الفرنسي
٤٦٣٠	<ul style="list-style-type: none"> توزيع أدلة المواطن والأدوات التعليمية الموجهة للشباب والتقارير المتخصصة نشاط اختبار للمعلومات الضريبية عبر لعبة رقمية إطلاق لعبة "فلوس The Game of" تنظيم حلقات تثقيفية لطلاب المدارس 	النادي الثقافي العربي	٢٠١٩-١ كانون الأول	معرض بيروت العربي الدولي للكتاب
١١٣	<ul style="list-style-type: none"> توزيع الأدلة الضريبية ودليل المؤسسات للمشاركة في الصفقات العامة والأدوات التعليمية الموجهة للشباب والتقارير المتخصصة 	وزارة الصناعة ومشروع EBESM	٢٠١٩-٦ كانون الأول	Spurring entrepreneurship and MSMEs Growth in Lebanon

المكتبة المالية

إستكمل المعهد تطوير المكتبة المالية وتزويدها بأحدث الكتب والمراجع والبيانات. معظمها هبات من مؤسسات محلية وأجنبية أبرزها صندوق النقد الدولي، الإسكوا، مصرف لبنان، جمعية المصارف. كما جُددت مجموعة قوانين لبنان، وتمّ تيويم برنامجين إلكترونيين هما حمورابي والمستشار.

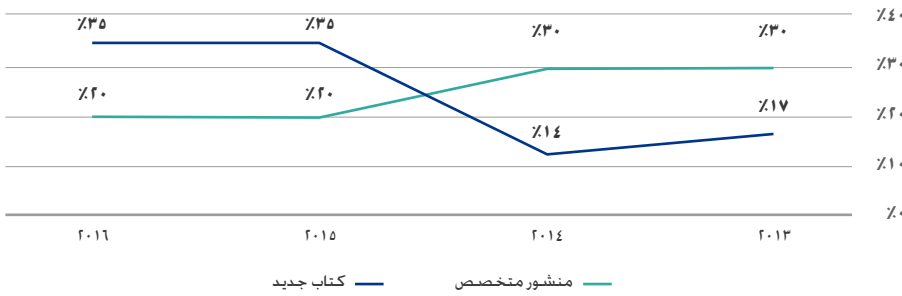
من جهة أخرى، أصبحت المعلومات الرئيسة لمراجع المكتبة متوفرة إلكترونياً عبر نظام الفهرسة "Symphony" الذي اقتنته المكتبة وتمّ ربطه بالموقع الإلكتروني للمعهد. وتستمر المكتبة باستضافة الشباب الجامعي بصورة دورية ومنظمة، بما يتيح لهم التعرف على عمل وزارة المالية وبحثهم على الاهتمام بالشأن المالي العام.

وفي خول بارز هذا العام ولتحسين ظروف الوصول إلى أوسع جمهور، انضمت المكتبة الماليّة إلى مشروع شبكة المكتبات العامة المدعوم من وزارة الثقافة والهادف إلى دعم سياسة الكتاب والمطالعة، يحظى المشروع بدعم سفارة فرنسا ويسعى إلى تحسين ظروف الوصول إلى الكتاب والمطالعة للجميع.

كما شاركت أمينة المكتبة خلال هذا العام في مؤتمر تحت عنوان للتفكير معاً في: الابتكار المشاركة، الحفظ والوصول للمعلومات من تنظيم الجمعية اللبنانية للمكتبات وبضيافة الجامعة اللبنانية الأميركية، في بيروت، لبنان.



نسبة تطوّر المراجع والكتب الجديدة



النشرة الإلكترونية

- ٥٠٠٠ مشترك، الاطلاع على آخر الأخبار والمقتطفات والتقارير والمقالات والمؤشرات الاقتصادية؛
- ١٥٠ خبيراً إلكترونياً، إضافة إلى عناوين أبرز الكتب المقتناة.

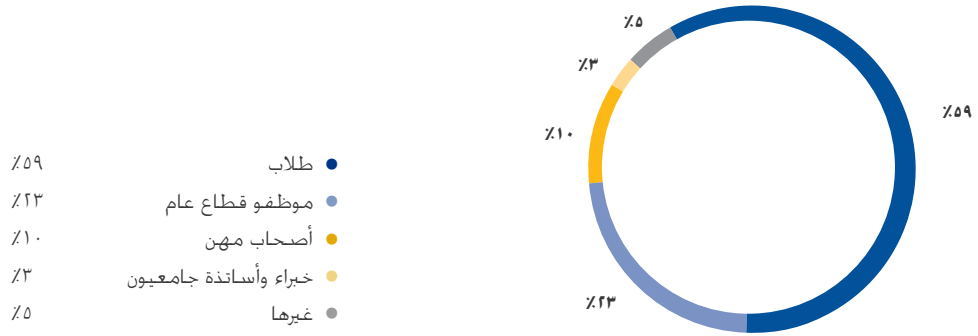
توفير إمكانية البحث عن مراجع في المكتبة المالية عبر شبكة الانترنت من خلال موقع المعهد الإلكتروني:

www.institutdesfinances.gov.lb

المكتبة المالية...
الكترونية

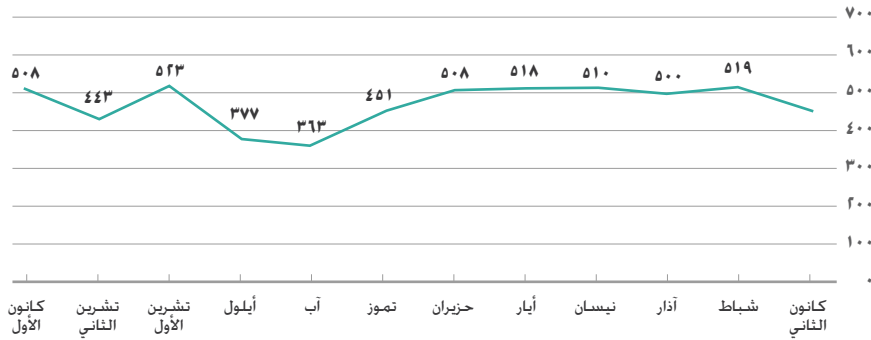
رواد المكتبة المالية

زوار المكتبة بحسب المهنة التي يمارسونها



إهتمامات الزوار

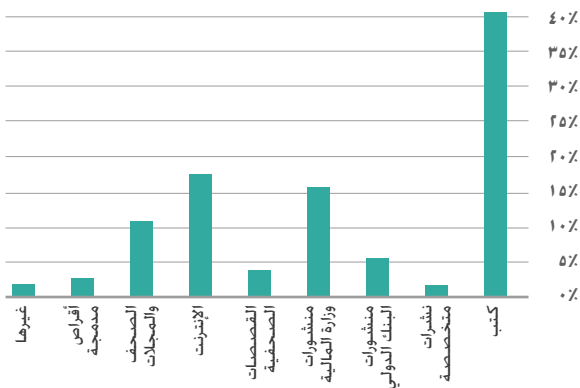
عدد الزوار بحسب الأشهر - متوسط عدد الزيارات: ٢١ زيارة في اليوم الواحد



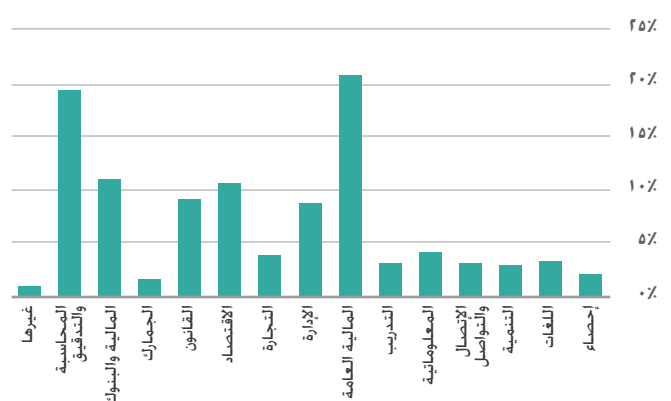
أبرز المواضيع:

مالية عامة	22%
المحاسبة	20%
إدارة	12%
جمارك	1%
كتاباً معاراً	1063
مستفيداً من	449
خدمات الإعارة	

اهتمامات الزوار بحسب نوعية المصادر



اهتمامات الزوار بحسب المواضيع





خطة تدريب مخصصة
لفريق عمل المعهد

إجاز

٩٠٪

من النشاطات
المقررة

الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي

مخطط التطوير المؤسسي

■
الشؤون المالية

■
الشؤون الإدارية

■

مخطط التطوير المؤسسي

واكب القسم الإداري والمالي كافة النشاطات المندرجة ضمن خطة العمل السنوية كما جاءت في مشروع موازنة العام ٢٠١٦ مطبقاً التوصيات الصادرة عن "مخطط التطوير المؤسسي: آفاق ٢٠٢٠". كما وضع ستّة أهداف أساسية تمحورت حولها أعمال القسم أ) التخطيط الاستباقي للحاجات؛ ب) إدارة مالية عالية الكفاءة والشفافية؛ ج) عمليات شراء عالية المهنيّة والشفافية؛ د) إدارة حديثة للطاقات البشرية؛ هـ) مساندة لوجستية سريعة الاستجابة لأعمال كافة الأقسام؛ و) المساهمة في نشر ثقافة التميّز في الإدارة المالية في الدولة.

وعلى ضوء هذه الأهداف، واصل القسم جهوده لناحية تعزيز قدراته الداخلية ومستوى احتراف فريق العمل. إنعكس ذلك جهوداً متواصلة لتنظيم المحاسبة ومكننة الأعمال والإدارة المالية وتطوير الإجراءات الداخلية، وتحديث معلومات الموردين وإدخال التعديلات على أساليب التوريد المتّبعة ضمن القوانين والأنظمة المرعية الإجراء.



مخطط التطوير المؤسسي

حدّد مخطط التطوير المؤسسي المسمى "آفاق ٢٠٢٠" مسار العمل على المدى المتوسط بالاستناد إلى الإجازات المحققة وتحديات السنين السابقة. وهو تضمن نظرة مستقبلية لتصويب الأولويات بناءً على الحاجات المستقطبة والاقتراحات التي تمّ استنتاجها عن طريق استفتاء آراء الشركاء في الإدارة اللبنانية، والمستفيدين من خدمات المعهد، والمدّربين، والمؤسسات الدوليّة الشريكة. وقد خصّص فريق العمل جزءاً كبيراً من وقته لإعداد المخطط بإشراف خبراء دوليين من فريق سيغما التابع للأحد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-SIGMA) خلال شهر نيسان ٢٠١٦. تضمّن مخطط التطوير المؤسسي "آفاق ٢٠٢٠" مقترحات ضمن المحاور الأساسية التالية:

- مراجعة الرؤيا ومهام المعهد والأهداف الاستراتيجية وقيّم العمل؛
- اقتراحات لتطوير سياسة التعاون والتشبيك والتواصل الخارجي؛
- اقتراحات لتطوير التنظيم الداخلي والتواصل وإدارة الطاقات البشرية؛
- اقتراحات لتطوير سياسة التدريب.

وتلت المسودة الأولى من المخطط، وبتوجيه من رئيسة المعهد، حلقات عمل تفصيلية خاصة بكل قسم شارك فيها جميع العاملين فيه، ونتج عنها مسودة بمهام كل قسم وأولوياته وتوزيع الأدوار ضمن القسم.

الشؤون المالية

التخطيط

في إطار وضع مشروع موازنة سنوية تعكس بالأرقام خطة العمل المقررة للعام المقبل، اعتمد فريق القسم الإداري والمالي سياسة تخطيط استباقي منهج لتحديد حاجات الأقسام بغية درسها وجدولتها وترجمتها إلى أرقام دقيقة وتبويبها ضمن اعتمادات الموازنة السنوية. وعليه، تم إعداد مشروع موازنة متوسطة الأمد للأعوام ٢٠١٨-٢٠١٩ موثقاً بالمستندات والإحصاءات والملاحق للعام ٢٠١٧ بمبلغ قدره **٢.٣// مليار** ليرة لبنانية.

في إطار وضع مشروع موازنة سنوية تعكس بالأرقام خطة العمل المقررة للعام المقبل، اعتمد فريق القسم الإداري والمالي سياسة تخطيط استباقي منهج لتحديد حاجات الأقسام بغية درسها وجدولتها وترجمتها إلى أرقام دقيقة وتبويبها ضمن اعتمادات الموازنة السنوية. وعليه، تم إعداد مشروع موازنة متوسطة الأمد للأعوام ٢٠١٨-٢٠١٩ موثقاً بالمستندات والإحصاءات والملاحق للعام ٢٠١٧ بمبلغ قدره **٢.٣// مليار** ليرة لبنانية.

الإدارة المالية

■ **مساهمات مالية غير مباشرة** وهي عبارة عن نفقات تتحملها وزارة المالية بالنيابة عن المعهد (لا سيما نفقات الإيجار السنوي للمبنى وبعض المصاريف الأخرى، وقد بلغت حوالي **٥٠٠// مليون** ليرة لبنانية)؛

■ **عقود خدمات نُفّذت عن طريق شركاء للمعهد** ومنها عقد مع البنك الدولي في إطار تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الشراء الحكومي، بلغت قيمته حوالي **١٧.٨// مليون** ليرة لبنانية، وعقد خدمات مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضمن مشروع دعم قدرات البلديات في المواضيع الإدارية والمالية وقدره **١.٥// مليار** ليرة لبنانية على أن يتم تنفيذه من تشرين الثاني ٢٠١٦ إلى آذار ٢٠١٧، هذا بالإضافة إلى عقود مختلفة أخرى لا تتعدى قيمتها **٣٨٠// مليون** ليرة لبنانية؛

تماشياً مع سياسة الإنفاق التي حددتها وزارة المالية، نفذت موازنة العام ٢٠١٦ بإدارة مالية مبنية من جهة على أساس تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق الاعتمادات المنوفرة، ومن جهة أخرى على أساس الشفافية التامة عن طريق مكننة متقنة لأنظمتها المحاسبية، هذا، بالإضافة إلى السعي، بقدر المستطاع، إلى تأمين موارد إضافية من جهات مانحة على شكل عقود خدمات أو مساهمات في نفقات نشاطات معينة، بشكل يسمح باستكمال خطة العمل.

مصادر التمويل

تألّفت واردات المعهد للعام ٢٠١٦ من التالي:

■ **مساهمات مالية مباشرة** تم تحويلها إلى حساب المعهد لدى مصرف لبنان وفقاً لقرارات صادرة عن وزير المالية، وقد بلغ إجماليها **٢.٣// مليار** ليرة لبنانية، وهي القيمة الفعلية للمساهمة التي كانت مديرية الموازنة ومراقبة النفقات لدى وزارة المالية قد حدّتها عند مناقشة مشروع الموازنة للمعهد للعام ٢٠١٦ مع العلم أنّ مشروع الموازنة المقترح كان بحدود **٢.٨// مليار** ليرة لبنانية، وقد تمّ حتى تاريخ ٢٠١٦/١٢/٣١ تحويل المبالغ المخصصة للفصل الأول والثاني والثالث من العام، أي ما قدره **١.٧٩١// مليون** ليرة لبنانية؛

■ **الهيئات: وهي على نوعين، مالية وعينية هيئات مالية**

في ظل استمرار الأزمات الأمنية في منطقة الشرق الأوسط، عملت الجهات المانحة على تحويل الاعتمادات المتوقّرة لديها لمساندة المتضررين من الحروب والأزمات، الأمر الذي جعل محاولات المعهد في استقطاب الهيئات المالية لتمويل بعض من مشاريعه في بناء القدرات بدون جدوى، وبالتالي لم يستطع أن يستقطب أية هيئات مالية خلال العام ٢٠١٦، جرت

متابعة تنفيذ هبة إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية للمكينة الشاملة بحوالي //٧٧.٠٠٠// دولار أمريكي من أصل قيمة الهبة وقدرها //٥٩٠.٠٠٠// دولار أمريكي. بحيث يكون مجموع الأعمال المنقّذه حتى ٢٠١٦/١٢/٣١ من قيمة هذه الهبة //٢٢٩.٢١٧// دولاراً أمريكياً أي ما يوازي نسبة ٣٩٪ من الهبة:

هبات عينيّة

حصل المعهد على هبة عينيّة قدّمتها الحكومة الصينية للدولة اللبنانية عن طريق مجلس الإنماء والإعمار، وهي عبارة عن سيارة صينية الإنشاء رباعية الدفع كما و//٢٤// حاسوباً نقلاً (Laptops) لأغراض التدريب.

الإنفاق

كما في السنوات السابقة، كان العام ٢٠١٦ محطة مالية صعبة تطلّبت جهوداً كبيرة لتأمين الموارد المالية مع ترقّب مالي دؤوب وإدارة دقيقة للسيولة النقدية في ظل غياب إقرار للموازنات العامة لأكثر من أحد عشر عاماً على التوالي. اعتمدت خلال الفصلين الأولين من العام ٢٠١٦ سياسة إنفاق صارمة وإعادة جدولة الأنشطة المدرجة ضمن خطة العمل السنوية لعدم توقّر السيولة خاصة وأنّ التحويلات من المساهمة المالية التي تخصصّها الوزارة للمعهد أتت على عشر دفعات، تم تحويل الدفعة الأولى منها في أواخر شهر نيسان بمبلغ يساوي ١٢٪ من مجموع المساهمة المقرّرة، والثانية في أواخر شهر أيار بمعدّل ١٠٪. تواترت التحويلات بين شهري أيلول وتشرين الثاني بمعدّل ٥٦٪ من قيمة المساهمة، وبقي ٢٢٪ من مساهمة العام ينتظر تحويلها إلى حساب المعهد في بداية العام ٢٠١٧. لكن، وبالرغم من هذا التحديّ الحقيقي في إدارة السيولة، استطاع القسم إنجاز مجمل النشاطات المقرّرة ضمن الخطة السنوية للعام. كما جرى تسديد كافة الاشتراكات الشهرية المتوجّبة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي عن العام ٢٠١٦ بالإضافة إلى المتوجّبات الضريبيّة لصالح وزارة المالية وفقاً للأصول والمبالغ المتوجّبة للغير ضمن المهل المعتمدة لدى المعهد. بلغ حجم الإنفاق لغاية ٢٠١٦/١٢/٣١ من مجموع مصادر التمويل المتاحة للعام ٢٠١٦ مبلغاً وقدره حوالي //٢.٧// مليار ليرة لبنانية، أي بما يعادل نسبة ٥٥٪ من مجموع الاعتمادات النهائية (الاعتمادات الأساسية + الاعتمادات المدوّرة + الاعتمادات الإضافية الناجمة عن عقود الخدمات المنقّذة خلال العام). كما هو مفضّل في الجدول التفسيري أدناه:

ملخص عن صرف الإعتمادات

٤,٩٣٣,٨٠٢,٥٢٣ ل.ج.	مجموع الاعتمادات النهائية المتوقّرة للعام ٢٠١٦
٣,٥٥٥,٢٠٦,١٣١ ل.ج.	مجموع الاعتمادات المعقودة خلال العام ٢٠١٦
٢,٧٠٧,٧٤٩,٥٧٧ ل.ج.	نفقات معقودة مصفاة ومصروفة خلال العام ٢٠١٦
٨٤٧,٤٥٦,٥٥٤ ل.ج.	نفقات معقودة غير مصفاة تم تدويرها إلى موازنة المعهد للعام ٢٠١٧



وتوزع إجمالي الإنفاق على بنود موازنة العام ٢٠١٦ كما هو مفضل في الجدول التالي:

توزيع إجمالي الانفاق

البند	بيان التبويب	أسقف الإعتمادات المتاحة للعام ٢٠١٥ وفقاً لحضر اجتماع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات تاريخ ٢٠١٦/٠٧/١٨ - ليرة لبنانية -	الاعتمادات المدقّرة من العام ٢٠١٥ والاعتمادات الإضافية خلال العام ٢٠١٦ - ليرة لبنانية -	لمصروف فعلياً - ليرة لبنانية -
١١	مواد استهلاكية	١١٢.٢٠٠.٠٠٠	١١٣.١٠٩.٨٣٩	١٣١.٢٥٠.٥٧٥
١٢	خدمات استهلاكية	٦٨٧.٣٠٠.٠٠٠	١.٢٦٠.٩٨١.٣٣٥	١.٢٢٨.١١٩.٧٧٦
١٣	المخصّصات والرواتب والأجور وملحقاتها	١.٠٠٣.٠٠٠.٠٠٠	٢٨.٢٠٠.٠٠٠	٨٥٦.٨٢١.١٨٤
١٥	منافع اجتماعية	١٥٠.٠٠٠.٠٠٠	صفر	١١٨.٧٤٧.٥٣٠
١٦	نفقات مختلفة	١٠٠.٠٠٠.٠٠٠	٤٦٦.٧٦٢.٢٣٧	١٣٣.٦٧٣.٥٠٨
	مجموع النفقات الجارية	٢.٠٥٢.٥٠٠.٠٠٠	١.٨٦٩.٠٥٣.٤١١	٢.٤٦٨.٦١٢.٥٧٣
٢٢٦	جهازيات	٧٩.٠٠٠.٠٠٠	٨٣٩.٣٧٨.٣١٢	٢٠٢.٩٥٣.٤٥٤
٢٢٨	صيانة	٦٧.٥٠٠.٠٠٠	٢٥.٣٧٠.٨٠٠	٣٦.١٨٣.٥٥٠
٢٢٩	نفقات أخرى تتعلّق بالأصول الثابتة المادية	١.٠٠٠.٠٠٠	صفر	صفر
	مجموع الأصول الثابتة	١٤٧.٥٠٠.٠٠٠	٨٦٤.٧٤٩.١١٢	٢٣٩.١٣٧.٠٠٤
	المجموع العام	٢.٢٠٠.٠٠٠.٠٠٠	٢.٧٣٣.٨٠٢.٥٢٣	٢.٧٠٧.٧٤٩.٥٧٧



التدقيق

يتم تدقيق حسابات المعهد على ثلاث مراحل هي التالية:

- **تدقيق داخلي مستمر** للحسابات وملفات وبيانات المحاسبة بشكل شبه أسبوعي ووضع تقارير مالية شهرية للتأكد من حسن إدارة الاعتمادات المتوقعة بالتماشي مع السبولة المالية، هذا بالإضافة إلى التدقيق الشامل في نهاية العام؛
- **تدقيق خارجي** عن طريق شركة تدقيق خارجي متخصصة في المحاسبة العمومية والعامّة؛
- **الرقابة اللاحقة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المعهد**. وهذه عملية جارية علماً أن المعهد حصل على براءة ذمة مالية عن العام ٢٠٠٣، وقد أنهى الديوان خلال العام المنصرم درس حسابات المعهد العائدة للعام ٢٠٠٤.

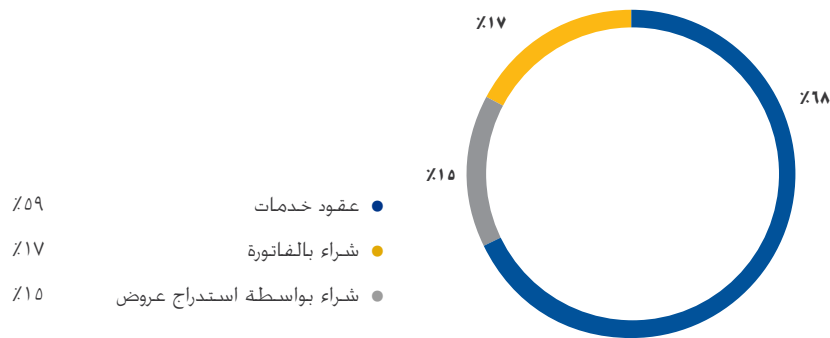
عمليات الشراء

أحد أهداف المعهد الاستراتيجية هو القيام بعمليات شراء عالية المهنية والشفافية، وقد جرى في هذا الإطار:

- إعداد خطة توريد مبنية على خطة العمل المقترنة؛
- دراسة السوق بحسب الصفقات المدرجة في خطة التوريد؛
- حفظ مستندات وملفات التوريد وفقاً للأصول؛
- إدارة بيانات الموردين واستقطاب موردين جدد لتشجيع المنافسة.

للاطلاع على تفاصيل عمليات الشراء، يرجى مراجعة الملحق رقم ١.

عمليات الشراء بحسب نوع التوريد



الشؤون الإدارية

أعمال المكننة

المكننة هي من أبرز مشاريع التطوير المؤسسي التي دخلت ضمن الاستراتيجية الإدارية، وقد شهد العام ٢٠١٦ متابعة تنفيذ خطة المكننة التي تضمنت النشاطات التالية:

الوضع الحالي	بالتعاون مع	نشاط المكننة
تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع وقد تضمنت تطوير النظام الخاص بالمعهد والبدء بمرحلة الاختبار أو testing	شركة Everteam	المرحلة الثانية من مشروع المكننة الشامل
تم إدخال المعلومات المتوفرة لدى المعهد والمتعلقة بوجودات المعهد وفقاً لمنهجية تم وضعها من قبل الشركتين اللتين تعملان على تنفيذ عملية مكننة الأصول الثابتة (Migration of existing data)	شركة Syncwise	مشروع مكننة جردة الأصول الثابتة وربطها ببرنامج المحاسبة

تابع القسم الإداري والمالي خلال العام ٢٠١٦ مشروع مكننة المحاسبة المالية المزدوج أي محاسبة عامة وعمومية (برنامج PIMS). وهو يهدف في المرحلة اللاحقة إلى إدخال معايير المحاسبة التحليلية.

هذا وأتاح تطوير نظام PIMS-GovBudget لإدارة المحاسبة العمومية مسكاً مزدوجاً للحسابات وفقاً لأحكام قانون المحاسبة العمومية ولأحكام المحاسبة العامة ومعاييرها الدولية. وقد تم مسك المحاسبة المزدوجة للمرة الأولى في العام ٢٠١٥، وجرى تحديثها في العام ٢٠١٦ ليُصار إلى متابعة تطوير البرنامج المعلوماتي واعتمادها كأساس محاسبي ابتداءً من العام ٢٠١٧.



المعهد يتابع تطبيق نظام PIMS في نسخة متطورة

إن المصدر الرئيسي للتنافسية في هذا القرن هو أفرادنا الذين يعملون بشكل أكثر كفاءة

مجهول

هذا، بالإضافة إلى المثابرة على تبوؤ العديد من الأنظمة التي كانت قد أُعدت في مراحل سابقة وهي:

- نظام المحاسبة العمومية؛
- نظام إدارة الفواتير والمدفوعات؛
- نظام إدارة عقود الخدمات؛
- نظام إدارة استدرجات العروض؛
- نظام إدارة قاعدة المدربين؛
- نظام إدارة المطبوعات؛
- نظام الأرشيف الإلكتروني الخاص بقسم التدريب؛
- نظام أرشفة الصور الفوتوغرافية؛
- موقع المعهد الإلكتروني (تبوؤ وتحديث مستمران).

إدارة حديثة للطاقات البشرية

تمّ تطبيق الخطط الموضوعة في سبيل تطوير قدرات فريق العمل لرفع الإنتاجية وتنمية روح التعاون والابتكار وتمتين علاقات الزمالة، بالإضافة إلى إدارة الرواتب والأجور ومتابعة الأمور المتعلقة بالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي. وقد ارتأت إدارة المعهد خلال العام ٢٠١٦ تطبيق المتابعة الفردية (Personal Coaching) لبعض من رؤساء الأقسام وذلك ضمن خطة تطوير كفاياتهم الإدارية حيث تتّبع هذه الخطة منهجية متخصصة في إدارة الطاقات البشرية تعتمد على تقييم أداء يُعرف بالتقييم ٣٦٠ درجة، ويُظهر الكفايات المتوقّرة لدى الفرد والمهارات الواجب تعزيزها.

هذا، ويواصل المعهد تشجيع العاملين على البحث العلمي وتقديم الأوراق في عدد من المؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية (يمكن مراجعة قائمة المداخلات ضمن فصل الإنتاج المعرفي).

- تعزيز كفايات أعضاء فريق عمل المعهد من خلال تطوير ٤ برامج تدريبية متخصصة حول مهارات التواصل، وتقنيات الخطابة الشفهية، وإدارة البرامج الالكترونية (MS Project).
- تسهيل مشاركة فريق العمل في ١٩ حلقة علمية وبرنامجاً تدريبياً أخرى عُقدت في المعهد وتم اختيارها بحسب حاجاتهم الوظيفية. هذا، بالإضافة إلى تأمين وتسهيل مشاركة بعض أعضاء فريق العمل في برامج تدريبية وبعثات ومؤتمرات في خارج لبنان.

- فيما يلي أبرز ما أُجُز خلال العام ٢٠١٦:
- اعتماد مبدأ تقييم الأداء على أساس الكفايات والقيام باجتماعات تقييمية دورية وسنوية:
- إعداد خطة العمل السنوية في الشهر الأول من العام بالتشاور والتشارك مع كافة الأقسام:
- اعتماد الاجتماعات التنسيقية الدورية الأسبوعية داخل الأقسام والاجتماعات التنسيقية الأسبوعية لرؤساء الأقسام:
- وضع خطة تطوير كفايات أعضاء الفريق وفقاً للحاجات المحددة من قبل كل قسم:
- تأمين مشاركة فريق العمل في بعض المناسبات الاجتماعية المؤسسية الأساسية:

جدر الإشارة إلى أنه لم يحصل أي تغيير على الكادر البشري الخاص بالمعهد خلال العام ٢٠١٦.





تعزيز ثقافة التميّز

مؤشرات لقياس
فعاليّة الأداء

العمل على المضامين
الالكترونية هو سمة
المستقبل

توجهات العمل ٢٠١٧

تعزيز المعارف والقدرات



بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي



البحث العلمي والانتاج المعرفي



التواصل وتسهيل الوصول الى المعلومات



التطوير المؤسسي والشؤون المالية



الموارد البشرية



توجهات العمل ٢٠١٧

تعزيز المعارف والقدرات

- مواكبة مشاريع التحديث في مختلف مديريات وزارة المالية ووحداتها وتعزيز الكفايات في المواضيع المالية والتقنية والإدارية؛
- تمكين الكفايات في إدارة المال وتزويد المسؤولين الماليين في القطاع العام بالمعلومات والمهارات والمواقف الضرورية لحسن أداء مهامهم؛
- تعزيز التنقيف المالي والاقتصادي؛
- إدراج مفاهيم الثقافة الاقتصادية والمالية والنزاهة وبناء الدولة في مختلف المناهج التدريبية؛
- تعزيز ثقافة التدريب والتعلم والتشبيك من خلال برامج مشتركة مع المراكز والمعاهد الشريكة في لبنان والخارج؛
- توفير شهادات تخصصية في المواضيع المالية؛
- العمل على تطوير محتوى البرامج التدريبية وإدخال تقنيات تدريبية وتكنولوجيا المعلومات والتوجه لإعداد مضامين إلكترونية؛
- إعداد أدوات جديدة لتحديد الحاجات التدريبية ومؤشرات لقياس فعالية التدريب تسمح بمقارنتها سنوياً؛
- مكننة مختلف اجراءات التدريب وربطها بسائر العمليات في المعهد.



ملخص التوجهات

إعداد وتنفيذ وتقييم الخطط التدريبية وفقاً لتوجهات المعهد الاستراتيجية على المدى المتوسط				فريق التدريب
تعزيز ثقافة التميز	تعزيز ثقافة التدريب وربطه بإدارة الطاقات البشرية	تعزيز الكفايات في الثقافة الاقتصادية والمالية	تعزيز الكفايات في إدارة المال العام في الدولة	تعزيز الكفايات في كافة الوحدات التابعة لوزارة المالية
<ul style="list-style-type: none"> ■ مكننة المعلومات التدريبية (Everteam) ■ الارشفة الالكترونية ■ عملية كسب تأييد ووفاء المؤسسات والأفراد المستفيدة من عمل المعهد ■ تطوير أدوات تحديد الحاجات التدريبية ■ أدوات لقياس اثر التدريب ■ اعداد مضامين تدريبية الكترونية ■ العمل على تطوير شهادات تخصصية جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تدريب مدرب (مستوى عام) ■ تدريب مدرب (مستوى متقدم) - هندسة البرامج ■ تدريب مدرب متخصص ■ تدريب منسقي التدريب في الادارات والمؤسسات العامة ■ تدريب على المرافقة coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ■ برامج متخصصة للقطاع العام والمؤسسات الدولية والأكاديميين وغيرهم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة تدريب في الشراء العام ■ برامج إدارة مالية للمسؤولين الماليين في الإدارات والمؤسسات العامة ■ برامج إدارة مالية متخصصة للجهات العسكرية ■ برامج إدارة مالية متخصصة للجهات الرقابية والقضائية ■ برامج إدارة مالية متخصصة للبلديات ■ برامج مخصصة للكادر العالي ■ برامج مخصصة لغير الماليين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ برامج تدريب خاصة بمديرية المالية العامة ■ خطة تدريب خاصة بمديرية الشؤون العقارية ■ خطة تدريب متكاملة لإدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية ■ برامج اللغات والمعلوماتية

بناء الشراكات والتعاون الاقليمي والدولي

- تطوير سياسة مؤسسية لشراكات المعهد تتضمن رؤيا وأهدافاً استراتيجية وأدوات ومؤشرات؛
- إعداد تقييم منهجي ومستمر لعلاقات التعاون الحالية والإقليمية والدولية وتصويب الأهداف الاستراتيجية للتعاون وبلورتها على ضوء التوجهات الحديثة في المنطقة والعالم، وبما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة لأفق ٢٠٣٠؛
- بناء الشراكات المستدامة وتعزيز الحوار ونقل المعارف والممارسات الجيدة وفرص التعلم المتخصص لمواكبة الحاجات الوطنية؛
- تفعيل التعاون العربي- العربي والمتوسطي من خلال شبكة غيفت-مينا، والمساهمة الفعالة في تأسيسها وتطويرها وتطويعها على المدى المتوسط؛
- تفعيل مشاركة المعهد في الشبكات المعرفية المحلية والإقليمية والدولية التي ينشط في إطارها، والمساهمة في تطوير أعمالها وتوجهاتها من خلال الاستفادة من خبرات الجهات الشريكة في المجالات ذات الصلة؛
- السعي لاستقطاب الموارد الملائمة لدعم نشاطات المعهد وحاجاته المؤسسية؛
- المساهمة في تعزيز ثقافة الأداء وتحسين مخرجات التعاون والتشبيك من خلال تطوير واعتماد أدوات عمل جديدة ومبتكرة، والمساهمة في نقل تجربة المعهد إلى معاهد تدريبية في لبنان والمنطقة.

ملخص التوجهات

بناء الشراكات وتعزيز التعاون والتشبيك لخدمة أهداف المعهد ونشاطاته				فريق التعاون والتشبيك
تعزيز ثقافة التميز	تفعيل التعاون العربي - العربي والمتوسطي المشترك	تفعيل مشاركة المعهد في الشبكات المعرفية المحلية والإقليمية والدولية	حشد الموارد لدعم نشاطات المعهد وحاجاته المؤسسية	بناء الشراكات الاستراتيجية لتعزيز الحوار ونقل المعارف والممارسات الجيدة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير أدوات لتحسين إدارة الشراكات وعلاقات التعاون ■ نقل تجربة المعهد إلى المعاهد التدريبية في لبنان والمنطقة ■ مكننة المعلومات الخاصة بعمل التعاون والتشبيك ■ تطوير قدرات الفريق لمواكبة توجهات التنمية والحداثة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إدارة الأمانة العامة لشبكة غيفت-مينا ■ تأسيس شبكة غيفت-مينا وتطوير خطة عملها على المدى المتوسط ■ المساهمة في تطوير عمل شبكات التعلم التي ينشط من خلالها المعهد من خلال الاستفادة من خبرات الشركاء 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المساهمة في أعمال مجالس إدارة شبكات معرفية اقليمية ودولية وتفعيل دورها ■ المشاركة الفاعلة في نشاطات الشبكات المعرفية وتقديم مداخلات علمية نوعية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ رصد فرص الشراكات والتمويل المتاحة لدعم نشاطات المعهد ■ تأمين المساندة التقنية الدولية لتطوير عمل المعهد ونشاطاته ■ تسهيل مشاركة مدربي المعهد في برامج متخصصة خارج لبنان لتعزيز مهاراتهم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعاون مع الشركاء لتبادل الخبرات وتعزيز الحوار ■ إبرام مذكرات تعاون مع الشركاء المحليين والاقليميين والدوليين

البحث العلمي والانتاج المعرفي

- تعزيز الثقافة المالية والضريبية والعمل على إصدار وتيؤيم أدلة للمواطن خاصة في مجال معاملات رسم الانتقال:
- وضع ورقة تصوؤية وخطة عمل لسلسلة الأوراق البحثية:
- تطوير أدوات تثقيفية تفاعلية حول مواضيع إدارة المال العام والموازنة والمفاهيم الاقتصادية تستهدف شريحة كبيرة من الشباب اللبناني:
- المساهمة في تعميم ونشر مفهوم الكفايات والعمل على إصدار تقرير حول كفايات الكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية بالنسختين الفرنسية والعربية:
- وضع خطة لتوزيع الإصدارات والمنشورات وإصدار كتيب تعريفى عن منشورات المعهد:
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة بيانات بحثية والاطلاع على آراء المستفيدين من خدمات النشر.

ملخص التوجهات

فريق النشر	إعداد وإصدار إنتاج معرفى متخصص وتقييمه وتسهيل انتشاره، وذلك بالاستناد إلى التوجهات الاستراتيجية للمعهد	
المساهمة في تعزيز الثقافة المالية والضريبية	إنتاج معرفى متخصص لإغناء الحوار والنقاش حول قضايا المال العام والسياسات العامة وتحديث الدولة	تعزيز ثقافة التميز
■ إعداد وتحديث أدلة المواطن ■ إعداد أدوات تثقيفية ■ وضع ومتابعة خطة انتشار لكل منشور	■ إصدار كتاب محكم ■ إصدار مقالات في مجالات علمية ■ إصدار تقارير متخصصة، موجزات السياسات العامة والأوراق البحثية	■ وضع مسودة مفضلة لعملية انتشار كل مطبوعة ■ إصدار أدوات تعريفية عن منشورات المعهد ■ وضع سياسة للنشر ■ وضع آلية لجمع آراء وحاجات المستفيدين من خدمات قسم النشر



التواصل وتسهيل الوصول إلى المعلومات

- تعزيز صورة المعهد عبر إرساء هوية غرافيكية متطورة وإعداد أدوات تعريفية حول مهامه ونشاطاته؛
- تعزيز ثقافة التميز وتطوير أدوات لقياس فعالية نشاطات التواصل وإعداد مؤشرات المتابعة.
- تعزيز التواجد الرقمي للمعهد من خلال تنفيذ المرحلة الأولى من خطة التواصل وتطوير منصة إلكترونية ديناميكية تسهّل الوصول إلى المعلومة وتساهم في انتشار خدمات المعهد؛

ملخص التوجهات

إعداد وتنفيذ خطة للتواصل والاعلام تُعزّز صورة المعهد وتوثّق علاقته مع جمهوره وتستقطب مستخدمين جدد

فريق التواصل والاعلام

تعزيز ثقافة التميز	تطوير قنوات التواصل الإلكتروني	تحقيق المعرفة البيانية لجمهور المعهد	تنفيذ خطة تواصل مباشر مع طالبي المعلومة	تنفيذ خطة علاقات عامة	تحقيق هوية مؤسسية ريادية
<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد تقرير دوري لقياس فعالية نشاطات التواصل والاعلام ■ تقييم حديث المالية ووضع توصيات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير الفهرست اللغوي ■ تطوير القاعدة الحالية للملفات العلمية لتسهيل نشرها والولوج إليها عبر المنصة الإلكترونية ■ تطوير النشرة الإلكترونية وإصدارها بانتظام ■ وضع استراتيجية لنشاطات المعهد على مواقع التواصل الاجتماعي ■ إصدار تقارير خلية دورية حول مؤشرات الاستعمال 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تضمين قاعدة البيانات الحالية للأفراد والمؤسسات معلوماتٍ خلية وضع تقرير يوصّف الجمهور ويقترح توصيات لتوثيق العلاقة معه واستقطاب عناصر جديدة ■ تحسين آلية تغذية وتيويم قاعدة المستفيدين، تعدّد المصادر والتحفيز على التسجيل 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استقبال الزوار وتسهيل الوصول إلى المعلومات الميومة من خلال المكتبة ■ المشاركة في معارض الكتب والفعاليات ذات الصلة ببرامج عمل المعهد ■ تنظيم زيارات الشباب والطلاب 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تنفيذ رزنامة للقاءات مع المعنيين بعمل المعهد ■ تنظيم لقاء سنوي مع الصحافة الاقتصادية ■ تنظيم الإملاء المالية ■ توزيع المعايدات الموسمية ■ إصدار ونشر حديث المالية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير الهوية الغرافيكية المؤسسية وشعار للمعهد ■ تطوير أدوات تعريفية حول مهام المعهد ونشاطاته ■ رصد وتعزيز تواجد المعهد على الشبكة الإلكترونية

ونحن نتطلع إلى الأمام تجاه القرن المقبل،
سيكون القادة أولئك الذين يساعدون الآخرين

بيل غيتس

التطوير المؤسسي والشؤون المالية

- المثابرة على تنفيذ توصيات مخطط التطوير المؤسسي آفاق ٢٠٢٠؛
- ترشيد الإنفاق والمواظبة على التخطيط الاستباقي للحاجات المستقبلية وترجمتها مالياً من خلال إعداد مشروع موازنة متوسطة الأمد؛
- وضع خطة التوريد السنوية وإجراء التدقيق والمراجعة للحسابات المالية وفقاً للأصول المعتمدة؛
- إكمال مشاريع مكننة الأنظمة الحاسوبية لتسهيل اعتماد المحاسبة المزدوجة ومعايير المحاسبة التحليلية في مرحلة لاحقة؛
- تطبيق المرحلة الثالثة من مشروع المكننة الشاملة بالتعاون مع شركة Everteam (من ضمن الهبة المقدمة من إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية للمعهد)؛
- إكمال كافة أعمال الأرشفة الورقية والالكترونية للملفات؛
- تحسين بيئة العمل (Work Environment) وهذا يشمل صيانة وإعادة تأهيل بعض المكاتب وقاعات التدريب وتحسين حماية المبنى وأمنه وغيرها من أعمال الصيانة؛
- المواكبة الإدارية والمالية للمشاريع الممولة عن طريق عقود خدمات أو هبات بالتعاون مع شركاء المعهد.

الموارد البشرية

- إعداد استراتيجية عمل ووضع هيكلية جديدة للموارد البشرية تتضمن وصفاً وظيفياً مرناً يربط بين متطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة؛
- اعتماد مبدأ تقييم الأداء والقيام باجتماعات تقييمية دورية وتحديد الحاجات التدريبية لفريق العمل؛
- استكمال تطوير كفايات رؤساء أقسام المعهد عن طريق مشروع المتابعة الفردية (Personal Coaching)؛
- استقطاب المتميزين والمتدرجين من طلاب جامعيين ضمن سياسة تعريف الجيل الجديد بالقطاع العام وبخاصة بوزارة المالية والمعهد.



ملخص التوجهات

تأمين حسن سير أعمال المعهد والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة من نشاطاته					فريق الإدارة
تعزيز ثقافة التميز	إدارة الطاقات البشرية	تأمين مساندة لوجستية سريعة لتجاوب الأعمال كافة الأقسام	إدارة مالية عالية الكفاءة والشفافية وممكنة الإجراءات	عملية شراء عالية المهنية والشفافية	تخطيط استباقي للحاجات
<ul style="list-style-type: none"> ■ وظيفة الاستقبال ■ تلميز تجربة المعهد في ممكنة المحاسبة المزدوجة ■ المشاركة الفاعلة في الشبكات الدولية المتخصصة ■ تقديم المشورة في مواضيع التوريد عند الطلب 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة تطوير كفايات أعضاء الفريق ■ إدارة الرواتب والأجور ■ استقطاب المتدربين في المعهد وفقاً لحاجات الأقسام ■ متابعة الأمور المتعلقة بالتأمين الصحي والضمان الإجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الأرشفة الورقية لكافة المستندات الإدارية ■ تأمين خدمات النقل والانتقال وخدمة البريد ■ إدارة الاصول الثابتة ■ إدارة المخزون ■ ممكنة جردة الأصول الثابتة وربطها ببرنامج المحاسبة ■ صيانة المبنى 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قيود حسابية متكاملة شفافة يُسهل تدقيقها ■ وتقارير حسابية أسبوعية ■ إدارة السيولة وقطع الحساب والتصاريف ودفع الرسوم ■ قطع الحسابات الشهرية ودفع المستحقات ■ إدخال معايير المحاسبة التحليلية ومشروع ممكنة المحاسبة المالية المزدوجة ■ الإدارة المالية لعقود الخدمات أو الهبات وفقاً لمتطلبات الجهات المانحة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد خطة توريد سنوية ■ دراسة السوق ■ تنفيذ خطة الشراء ■ حفظ كافة مستندات وملفات التوريد وفقاً للأصول ■ التواصل مع الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد وجميع الحاجات ■ ترجمة كافة الحاجات الى أرقام ■ تحضير مشروع الموازنة

مرفق رقم ١: أبرز النشاطات المنجزة ضمن خطة الشراء السنوية

أبرز الأعمال	
■ عقد خدمات لرصد الصحافة اليومية لزوم المكتبة المالية	عقود خدمات لزوم تنفيذ مشاريع
■ عقد خدمات استضافة خوادم المكتبة المالية (Hosting)	
■ عقد خدمات تصميم وتنفيذ فيلم قصير وفيلم طويل حول البلديات اللبنانية	
■ عقد خدمات لتطوير نظام متكامل لمكننة كافة الأقسام	
■ عقود خدمات لتنفيذ تدقيق محاسبي	
■ عقد خدمات لتحرير المجلة الفصلية "حديث المالية"	
■ عقد خدمات لوضع دليل الموظف لإدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية	
■ عقود خدمات متفرقة لتدريب متخصص لإدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية	
■ عقد خدمات استشارية لإدارة البرنامج التدريبي الخاص بإدارة حصر التبغ والتبناك	
■ عقود تصاميم لمطبوعات ومنشورات	
■ عقد خدمات استشارية لمساندة المعهد في تطوير إدارة الموارد البشرية	
■ عقود خدمات استشارية في التواصل والتواصل الرقمي	
■ عقد خدمات استشارية للتواصل والعلاقات مع الصحافة	
■ عقد خدمات استشارات إعلامية	
■ 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 باللغات الثلاث (العربية، الفرنسية والانكليزية) لمنشورات المعهد	
■ عقد خدمات الضيافة والاستقبال	
■ عقود خدمات مختلقة لتحرير وصياغة وتنقيح المطبوعات	
■ عقود خدمات مع خبراء مدربين للتدريب ضمن مشروع "إرادة بلدية"	
■ عقد خدمات استشارية في الهندسة الداخلية	
■ عقود خدمات رضائية مختلفة لزوم ادارة مشروع "إرادة بلدية"	
■ عقود خدمات رضائية مختلفة لتنسيق التدريب ضمن مشروع "إرادة بلدية"	
■ عقود خدمات مختلفة لتوزيع بعض منشورات المعهد ضمن صحف ومجلات اقتصادية معروفة	
■ عقد خدمات لتطوير مساحة رقمية على شبكة الانترنت لزوم مشروع "إرادة بلدية"	
■ عقد خدمات استشارات رقمية لتطوير برامج خاصة بتنفيذ مشروع "إرادة بلدية"	
■ عقود خدمات استشارية مختلفة بتنفيذ مشروع "إرادة بلدية"	
■ إستدرجات عروض لتلزم طباعة منشورات ومطبوعات	توريد اللوازم
■ إستدراجي عروض لتلزم شراء قرطاسية للعمل اليومي	
■ إستدراج عروض لتلزم شراء مفروشات مكتبية	

أبرز الأعمال

<ul style="list-style-type: none">■ إستدراج عروض لتلزم أشغال توريد وتركيب واجهات ألينيوم لزوم الواجهة الأمامية للمكتبة المالية في الطابق الرابع	تنفيذ أشغال
<ul style="list-style-type: none">■ إستدراج عروض لتلزم أشغال داخلية طرش ودهان في كافة طوابق المعهد	
<ul style="list-style-type: none">■ عقد صيانة الموقع الإلكتروني■ عقد صيانة برنامج Symphony لزوم المكتبة المالية■ عقد صيانة جهاز الهاتف	عقود صيانة
<ul style="list-style-type: none">■ عقود صيانة البرامج الإلكترونية الحالية (نظام المدربين. نظام المطبوعات. نظام الفواتير. بيانات العناوين. برنامج المحاسبة العامة. نظام أرشفة الصور)■ عقود خدمات تقنية وصيانة مختلفة (التكييف. آلة التصوير. نظام الصوت في قاعات التدريب. نظام الأمان في المكتبة المالية. كاميرات المراقبة. الهاتف. ماكينة القهوة)	
<ul style="list-style-type: none">■ تأمين خدمات صيانة طفيفة. أجهزة الكترونية. أنظمة صوت. لوازم مكتبية ولوازم صحية عند الحاجة	توريد بالفاتورة بعد استقصاء الأسعار

مرفق رقم ٢: شركاء المعهد

الشركاء المحليون

- البرلمان اللبناني
- رئاسة مجلس الوزراء
- رئاسة الجمهورية
- مجلس الأعمار والاعمار
- مجلس الخدمة المدنية
- المعهد الوطني للإدارة
- مصرف لبنان
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي
- ديوان المحاسبة
- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
- وزارة التربية والتعليم العالي
- وزارة البيئة
- وزارة الصناعة
- وزارة الداخلية والبلديات
- وزارة الاقتصاد والتجارة
- وزارة الشؤون الاجتماعية
- الجيش اللبناني:
- مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية
- كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان
- مديرية التعليم
- معهد قوى الأمن الداخلي
- إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية
- مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية - ليبنور
- معهد الدروس القضائية
- المجلس الوطني للبحوث العلمية
- المركز التربوي للبحوث والأعمال
- جامعة القديس يوسف - كلية العلوم الاقتصادية
- جامعة القديس يوسف - معهد العلوم السياسية
- جامعة القديس يوسف - كلية التربية
- الجامعة الأميركية في بيروت
- الجامعة اللبنانية
- الجامعة الأنطونية - كلية إدارة الأعمال
- شركة تنمية المعرفة
- الجمعية الاقتصادية اللبنانية
- جمعية حماية المنتجات والعلامات التجارية
- جمعية المصارف في لبنان
- المعهد العالي للدراسات المصرفية
- نقابة خبراء المحاسبة المحاسبين في لبنان
- فرنسبك
- المصرف اللبناني للتجارة
- بنك سوسيتيه جنرال في لبنان
- Lebanon Opportunities
- مؤسسة البحوث والاستشارات
- أمديست - لبنان
- الهيئة الوطنية لشؤون المرأة اللبنانية

الشركاء الإقليميون

- المكتب التقني للبلديات اللبنانية
- جمعية لوباك
- غرف التجارة والصناعة والزراعة
- مركز تدريب تعزيز أمن المطار
- مركز المساندة التقنية التابع لصندوق النقد الدولي
- الصندوق العربي للإيماء الاقتصادي والاجتماعي
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت
- البنك الاسلامي للتنمية
- المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب
- لجنة الأمم المتحدة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا - الإسكوا
- المعهد الوطني للتدريب في الأردن
- المعهد المالي التابع لوزارة المالية الأردنية
- المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب
- المعهد المالي اليمني
- وزارة الوظيفة العمومية و تحديث الإدارة في المغرب
- المعهد المالي - وزارة الاقتصاد والمالية - المغرب
- المدرسة الوطنية العليا للإدارة في المغرب
- المدرسة الوطنية للمالية في تونس
- المعهد الوطني للإدارة في تونس
- معهد الإدارة العامة في البحرين
- المعهد القومي للإدارة في مصر
- مركز التدريب المالي والمحاسبي التابع لوزارة المالية في العراق

الشركاء الدوليون

- سفارة هولندا في لبنان
- المدرسة العليا للاقتصاد والمالية - إيطاليا
- الهيئة المركزية لإدارة الصفقات العامة - إيطاليا
- جامعة روما تور فيرغاتا - إيطاليا
- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية
- مؤسسة وستمنستر للديموقراطية
- مكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة
- المعهد الكوري للتنمية
- فريق التعاون في مجال مكافحة التعاطي والاتجار غير المشروع للمخدرات
- منظمة تري لتحقيق النزاهة
- مبادرة سيجما لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والاتحاد الأوروبي
- مركز التميز المالي في سلوفينيا
- المعهد الأوروبي من أجل المتوسط
- الاتحاد من أجل المتوسط
- Development Alternatives Incorporated - DAI
- معهد التوريد والشراء في بريطانيا
- وزارة الخارجية والتنمية الدولية
- وزارة المالية والحسابات العامة
- وزارة الخدمة العامة
- ديوان المحاسبة
- اكسپيرتيز فرانس - الوكالة الفرنسية للمساندة الفنية الدولية
- الوكالة الفرنسية للتنمية
- الوكالة الجامعية للفرنكوفونية
- المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة
- المدرسة الوطنية للإدارة
- المركز الوطني الفرنسي لتدريب موظفي السلطات المحلية
- المدرسة الوطنية للمالية العامة
- المدرسة الوطنية للجمارك
- معهد الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية
- جامعة ستراسبورغ: كلية العلوم التربوية
- المعهد العالي للأعمال - لبنان
- المعهد الفرنسي - السفارة الفرنسية في لبنان
- القسم الاقتصادي - السفارة الفرنسية في لبنان
- القسم الأمني - السفارة الفرنسية في لبنان
- المدرسة الوطنية للضرائب
- المدرسة الوطنية للخزينة
- أديتيف - وكالة التعاون الدولي الفرنسي التابعة لوزارة المال والاقتصاد
- البنك الدولي
- معهد البنك الدولي
- برنامج الامم المتحدة الانمائي
- مشروع نقل خبرات المغتربين اللبنانيين - برنامج الامم المتحدة الانمائي
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة
- منظمة الجمارك العالمية
- بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
- المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية
- الجمعية الدولية لمدراس ومعاهد الإدارة
- المعهد الدولي للعلوم الادارية
- المعهد الأوروبي للإدارة العامة
- معهد الدراسات الضريبية - إسبانيا
- الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي والتنمية
- مكتب التنمية والتعاون الإيطالي في بيروت
- سفارة المملكة المتحدة في لبنان
- سفارة اسبانيا في لبنان

٥١٢، كورنيش النهر
ص.ب: ٥٨٧٠ - ١٦
بيروت، لبنان
تلفون: ٩٤١٤٦/٩ - ٢
فاكس: ٤٢٦٨٦٠ - ١

institute@finance.gov.lb
www.institutdesfinances.gov.lb

