



# رؤية لبنان الاقتصادية



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



# انطلق هذا المشروع بقرار لمجلس الوزراء صدر في أكتوبر 2017

## قرار مجلس الوزراء 2017/13669

■ وافق مجلس الوزراء بتاريخ 20 أكتوبر 2017 على إجراء دراسة حول مستقبل لبنان الاقتصادي للسنوات الخمس المقبلة تحت عنوان «رؤية لبنان الاقتصادية والإجراءات الكفيلة لتحقيقها»

■ وقد تم تحديد برنامج التنمية الاقتصادية كواحدة من أبرز الأولويات عقب مؤتمر «سيدر» إلى جانب برنامج الاستثمار الرأسمالي والإصلاحات المالية وإصلاحات القطاعات

■ ويهدف المشروع إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي وإيجاد فرص عمل من خلال تحديد القطاعات المنتجة التي يمكن أن تصبح تنافسية وفهم دور الحكومة في هذا الإطار

مكتب معالي الوزير  
٤٠٥  
رقم المحضر : ٤٩  
رقم القرار : ٦٦  
سنة : ٢٠١٧

وزارة الاقتصاد والتجارة  
مصلحة الميزان  
رقم البرور : ٤١٧/١٤٦٦٩  
التاريخ : ٢٥/١٠/٢٠١٧

مهورية اللبنانية  
مجلس الوزراء  
الإمارة العامة

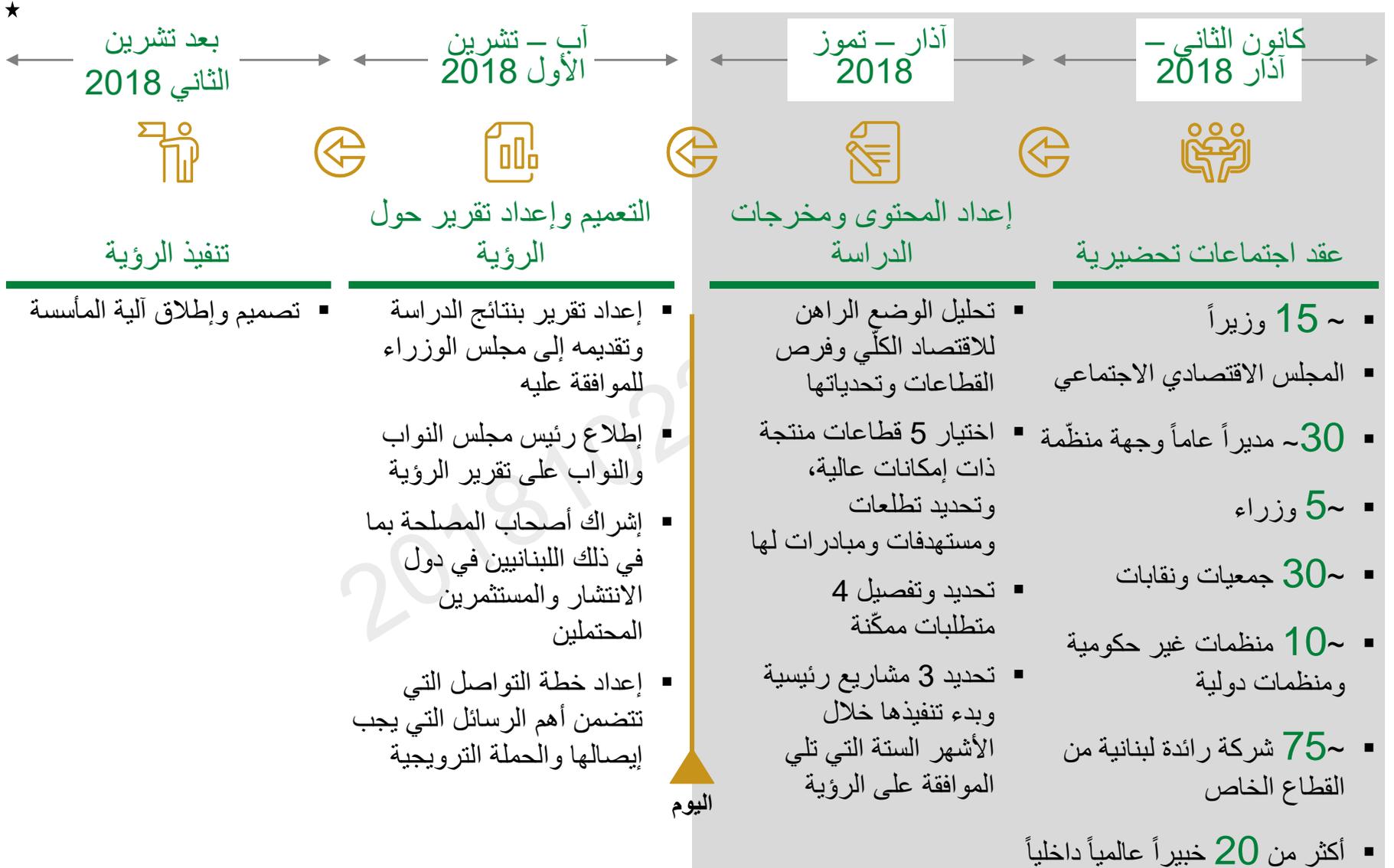
من محضر جلسة مجلس الوزراء  
المنعقدة في : القصر الجمهوري يوم : الجمعة الواقع في : ٢٠١٧/١٠/٢٠

الموضوع : طلب وزارة الاقتصاد والتجارة الموافقة على إجراء دراسة حول مستقبل لبنان وهويته الاقتصادية للسنوات الخمس المقبلة تحت عنوان " هوية لبنان الاقتصادية والإجراءات الكفيلة لتحقيقها " وتكليف وزير الاقتصاد والتجارة بالتفاوض مع شركة McKinsey & Company لهذه الغاية .

المستندات : - الدستور اللبناني .  
- قرار مجلس الوزراء رقم ٢٢ تاريخ ٢٠١٧/١/٤ (تأليف لجنة وزارية لوضع خطة إستراتيجية اقتصادية ) .  
- كتاب وزارة الاقتصاد والتجارة رقم ٢٠١٧/٣٦٦٩ دون تاريخ المسجل لدى رئاسة مجلس الوزراء برقم ٤٠٠٢ تاريخ ٢٠١٧/١٠/١٨ .

قرار المجلس :  
اطلع مجلس الوزراء على المستندات المذكورة أعلاه ،  
وقد تبين منها أنه سبق لمجلس الوزراء أن قرر بتاريخ ٢٠١٧/١/٤ (القرار رقم ٢٢) تشكيل لجنة وزارية برئاسة دولة رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزراء : التربية والتعليم العالي ، الزراعة ، المالية ، الخارجية والمغتربين ، الصناعة ، الاتصالات ، الأشغال العامة والنقل ، السياحة ، الطاقة والمياه والاقتصاد والتجارة لوضع إستراتيجية اقتصادية .  
وان وزارة الاقتصاد والتجارة تفيد أن اللجنة الوزارية الاقتصادية المذكورة رأّت أهمية وضع دراسة حول مستقبل لبنان الاقتصادي للسنوات الخمس المقبلة تحت عنوان : "هوية لبنان الاقتصادية والإجراءات الكفيلة لتحقيقها " ، بهدف تحفيز نمو الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص عمل جديدة ، وذلك من خلال تحديد القطاعات والنشاطات التي تميّز لبنان وبيئته الاقتصادية وكذلك الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل الدولة بهذا الشأن .

٨



★

**دعم واسع النطاق** ودعم من رئيس الجمهورية ، سعادة رئيس الوزراء وسعادة رئيس مجلس النواب وجميع الوزراء

**أول دراسة شاملة** ، مع كون جميع الموضوعات المغطاة مستقلة ، والأهداف المحددة تحقق إذا تم تنفيذ جميع المبادرات المقترحة

تم إجراء **تقييم تفصيلي مدفوع بالبيانات** عبر أكثر من 20 موضوعاً اقتصادياً

**قائمة شاملة تضم أكثر من 160 مبادرة قابلة للتنفيذ** من المقرر إطلاقها والتي تشمل ستة قطاعات وخمسة عناصر تمكينية

**آلية مؤسسية مفصلة مقترحة** لضمان نجاح تنفيذ الرؤية

**ثلاثة مشاريع رئيسية مفصلة لتكون بمثابة "تحقيق مكاسب سريعة"** وإحداث تغيير ملموس



اجتماعات شاملة مع أصحاب المصلحة



جهد شامل



نهج علمي قائم على الحقيقة



مبادرات قابلة للتنفيذ



آلية تنفيذ مؤسسية



تأثير ملموس فوري



## تنقسم نتائج الدراسة إلى 8 فصول وتُختتم بآلية التنفيذ

★

### VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- ملخص الفصول
- متطلبات إصلاح القطاع العام
- البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- متطلبات المالية العامة
- المتطلبات التشريعية الأساسية
- ترويج الصادرات والعلامات التجارية

### VII. آلية التنفيذ

- ملخص الفصول
- إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- المرحلة المقبلة

### VIII. مشاريع رائدة

- رحلة السواح
- منطقة تكنولوجيا البناء
- تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

### د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

- المالية العامة
- سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
- السياسة النقدية
- تفعيل التنمية الاقتصادية
- الاتفاقات التجارية والدولية

### IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- ملخص الفصول
- الحاجة الملحة للتغيير
- الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

### V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

#### الاقتصادي في لبنان

- ملخص الفصول
- التحليل العميق للقطاعات
  - الزراعة
  - الصناعة
  - السياحة
  - اقتصاد المعرفة
  - الخدمات المالية
  - المنتشرون

### I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- المقاربة المنهجية للمشروع
- إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- ملخص الفصول
- المنظور الاقتصادي
  - تطور الاقتصاد الكلي
  - بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
- تحليل القطاعات
  - الموارد الطبيعية
  - الزراعة
  - الصناعة
  - السياحة
  - اقتصاد المعرفة (مثلا التكنولوجيا)
  - الخدمات المالية
  - التعليم
  - الرعاية الصحية
  - العقارات والبناء
  - التجزئة والتجارة
  - النقل والخدمات اللوجستية
  - الاتصالات
  - الطاقة والمياه
  - المنتشرون
  - الكفاءة العمرانية

الدراسة الكاملة  
(~1000 صفحة)

الملخص  
التنفيذي  
(100 صفحة)



★

شهد الاقتصاد اللبناني فترة اضطرابات وتقلبات يقودها:

- إعتامد الاقتصاد المتقلب بدرجة كبيرة على تدفقات المهاجرين بدلاً من القطاعات الإنتاجية
- التحديات المالية والفساد في ظل بيئة أعمال غير مؤاتية



الحلقة  
الاقتصادية  
المفرغة

بهدف التغلب على التحديات الاقتصادية، على لبنان تطوير خطة وطنية تسترشد ب:

- مبادئ ثابتة
- مؤشرات يجب مراقبتها لضمان سير البلد على الطريق الصحيح
- يمكن لخمس قطاعات أن تساهم بشكل كبير في تحقيق تطلعات لبنان الاقتصادية
- على الحكومة أن تدعم هذه القطاعات من حيث البنية التحتية والتشريع والسياسة المالية والإدارات العامة
- يجب إنشاء آلية تنفيذ فعالة لضمان نجاح التنفيذ



المستقبل  
الواعد



النهج المركز



■ **الحلقة الاقتصادية المفرغة**

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

■ **المستقبل الواعد**

■ **النهج المركز**

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ



## قائمة المحتويات

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

■ المستقبل الواعد

■ النهج المرکز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## يبدو النموذج الاقتصادي اللبناني عالقاً في حلقة مفرغة

★

### 1أ ... عدم تحقيق أي ثروة إضافية

- نما نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بـ30% خلال الأربعين سنة الماضية مقابل المتوسط العالمي البالغ 120%
- 8% خلال السبع سنوات الماضية مقابل 14% كمتوسط عالمي<sup>1</sup>

3ج

... وبذلك تخفض مساهمة القطاعات المنتجة

- 14% من الناتج المحلي الإجمالي الإضافي في 2010-2016 مقابل 20% كمعيار مرجعي<sup>10</sup>
- وتراجع فرص العمل والإنتاجية، الأمر الذي يطيل أمد حلقة...

2ج

... مما يوّد بيئة أعمال غير ملائمة

- تراجع بـ28 مرتبة على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال منذ 2012 والحلول في المرتبة 133 من أصل 199 حالياً<sup>9</sup>
- وبالتالي الحد من الاستثمارات في المجالات المنتجة...
- تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 30% من 2010 حتى 2017<sup>2</sup>



### 2أ ... وكان النمو متقلّباً

- تقلب بنحو 1.4 أضعاف مثيله في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ 1992<sup>1</sup>
- مرتكزاً على التدفقات المالية الإقليمية ومن اللبنانيين المنتشرين فضلاً عن التمويل المنقطع من المانحين
- نمو تدفقات ميزان المدفوعات<sup>2</sup> بنسبة 40% في 2005-2010 مقابل 3% في 2010-2015

### 3أ ... وتذهب هذه التدفقات بشكل أساسي إلى القطاعات الأقل إنتاجاً

- بخاصة الاستهلاك والعقارات<sup>3</sup>...

1ب

### ... كما تُخصّص لتمويل اتساع حجم الحكومات والدين العام

- الرواتب 9% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل 6% كمعيار مرجعي<sup>4</sup>
- العجز المالي يبلغ 8% من الناتج المحلي الإجمالي<sup>5</sup>
- ثالث أعلى نسبة دين من الناتج المحلي بـ149%
- مما يفسح مجالاً محدوداً للتدفقات الرأسمالية
- 4% من الموازنة خلال الـ10 سنوات الماضية<sup>5</sup> مقابل 10-20% كمعيار مرجعي<sup>6</sup>

### 1ج ... وتؤدي كل هذه العوامل إلى بنية تحتية دون

المستوى

- المرتبة 113 بين 137 دولة<sup>7</sup>
- فضلاً عن كفاءة تشريعية منخفضة
- عدم إقرار 12 قانوناً خاصاً بالأعمال، ودرجة عالية من الفساد (المرتبة 146 من بين 180 دولة)<sup>8</sup>...



# لم يتمكن لبنان في السنوات الـ40 الماضية من تحقيق أي زيادة ملحوظة في ثروته كما لم يستطع

## مجاراة البلدان الأخرى في السنوات الـ7 الماضية

نصيب الفرد من الناتج المحلي  
في 2017، بألاف الدولارات

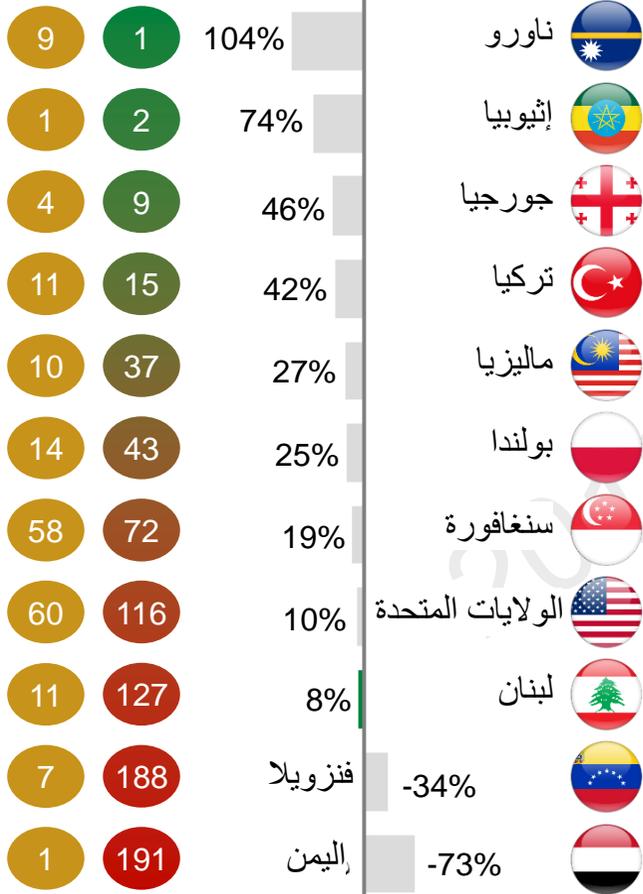
الترتيب العالمي

1

كان نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في لبنان في عام 2017 يزيد بنسبة 30% فقط عن مثيله في عام 1980، في حين بلغ النمو في سنغافورة وكوريا 400% و 700% على التوالي

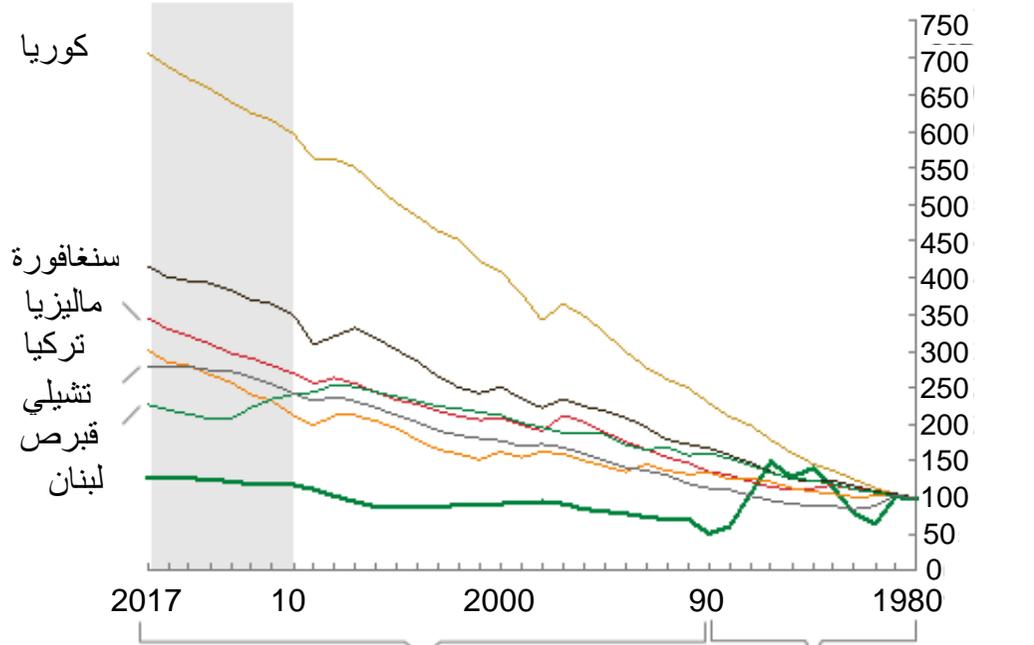
منذ عام 2010، نما الناتج المحلي الإجمالي للفرد بنسبة أقل من 10%

### زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي النمو المحقق من 2010 حتى 2017



### مقارنة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في لبنان وبلدان مختارة<sup>1</sup>

نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بحسب أسعار 2017، اعتماد 100 كنقطة مرجعية تساوي القيمة عام 1980 في جميع الدول



نمو ثابت ولكن محدود

نمو متقلب، تراجع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بحوالي النصف (بسبب الحرب الأهلية)

1 بلدان حيث نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي مساو أو أقل في 1980  
ملاحظات: تم احتساب الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي استناداً لأرقام صندوق النقد الدولي حول معدلات النمو الحقيقية في الناتج المحلي الإجمالي الاسمي لعام 2017؛ تم احتساب نصيب الفرد بحسب تقديرات صندوق النقد الدولي لعدد السكان

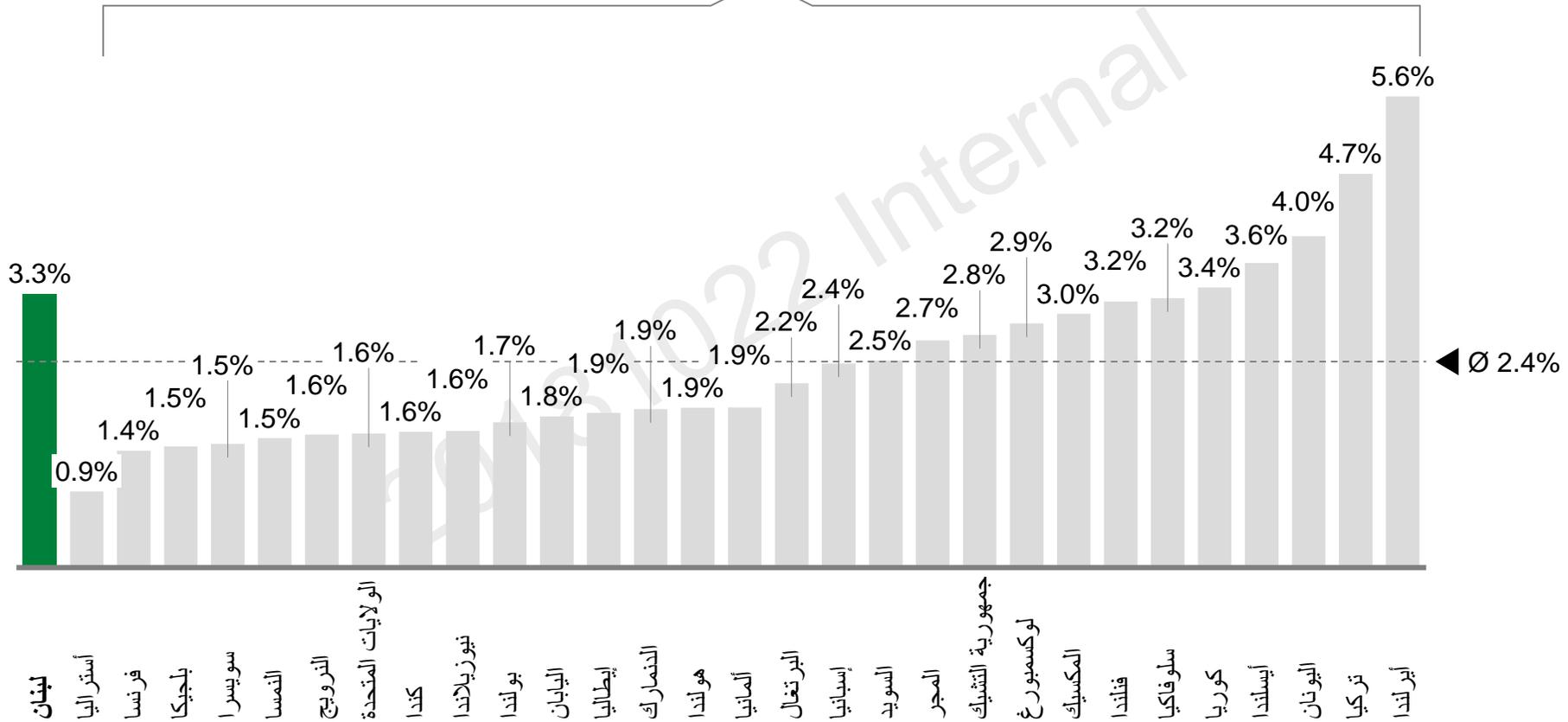


# كان النمو الذي شهدناه متقلبًا، حيث بلغ معدل التقلب 3.3% تقريبًا ، 1.4 ضعف متوسط التقلب في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



الانحراف المعياري (التقلب) لنمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي من 1992-2017 ، %

دول منظمة التعاون الاقتصادي





## ويرتبط هذا التقلب مع الاعتماد الكبير على تدفقات المنتشرين، التي تم توجيهها بشكل رئيسي إلى قطاعات أقل إنتاجية

2

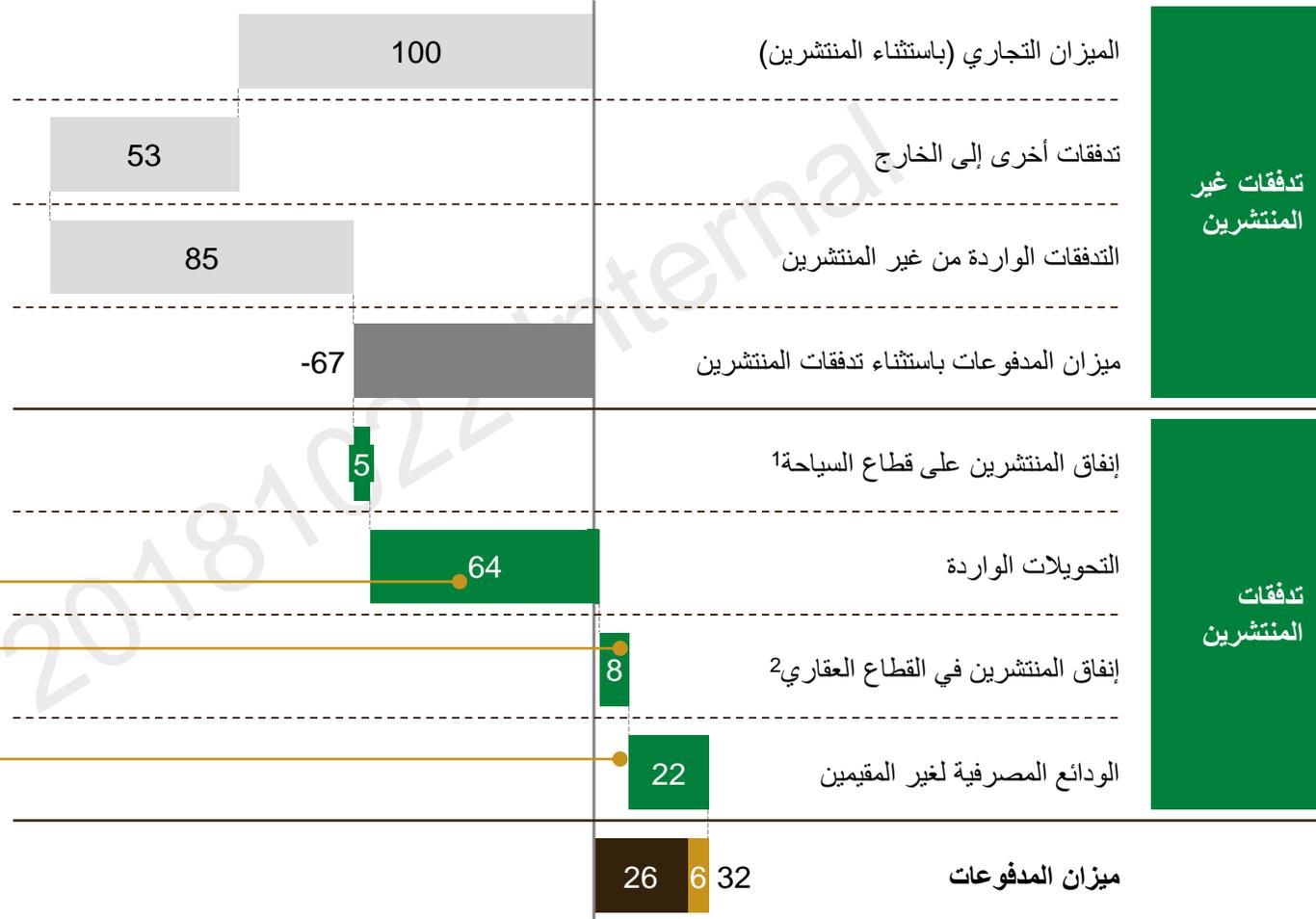
★

الأخطاء والإغفال

التغير في احتياطي العملات الأجنبية

تدفقات المنتشرين

ميزان المدفوعات التراكمي، 2005-2015، مليار دولار



72 مليار دولار ، أي ما يعادل أكثر من 70% من تدفقات المنتشرين ذهبت إلى الاستهلاك (التحويلات) والعقارات

من إجمالي ودائع المنتشرين البالغة 22 مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل 25% من إجمالي الودائع الإضافية

2 تم احتسابها من خلال استخدام بيانات القروض كوسيلة تقريبية ووضع جدول إهلاك الأصول المشتراة من قبل المنتشرين

1 تم احتسابها بالاستناد إلى مدة مكوث السياح من غير المنتشرين في الفنادق ملاحظة: تم احتساب الدين السيادي من خلال طرح 15% من الودائع كاحتياطات إلزامية من ودائع مصرف لبنان وقروض القطاع العام، وبافتراض تخصيصها بشكل كامل لتمويل العجز المالي

## 2) وقد تركزت التدفقات في دول الخليج ، مما أثر بشكل أكبر على التقلب والاعتماد على العوامل الخارجية للنمو.

★

التحويلات المالية  
الترتيب، 2016

الإمارات العربية المتحدة



1

قطر



2

المملكة العربية السعودية



3

الولايات المتحدة



4

أستراليا



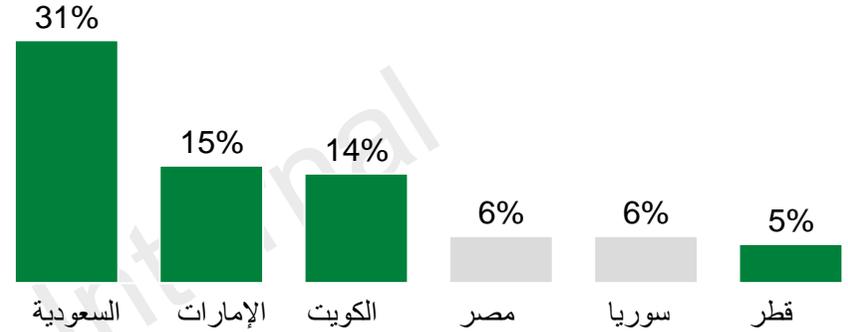
5

الكويت

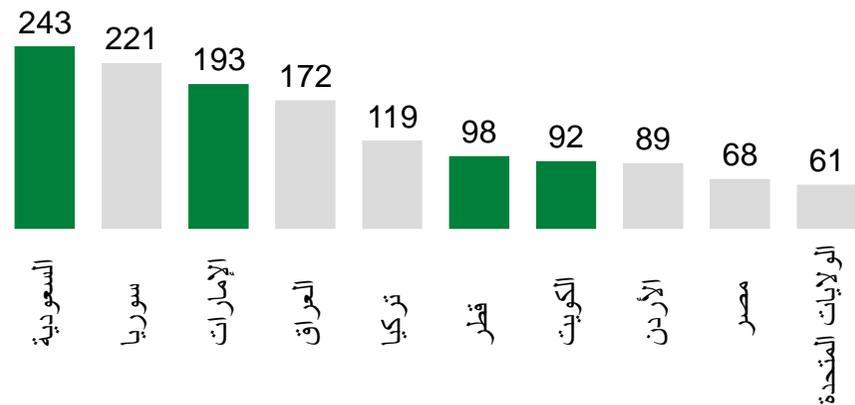


6

توزع إنفاق السياح بحسب بلد الإقامة<sup>1</sup>  
النسبة المئوية، 2016



توزع الصادرات اللبنانية بحسب الوجهة<sup>2</sup>  
مليون دولار، 2017



1 "غلوبال بلو" لبنان (من خلال تقرير مجموعة البحر المتوسط)  
2 باستثناء الذهب والماس والنفط ومنتجات أخرى غير منتجة محلياً



# كما ساهمت التدفقات في تمويل حجم ومديونية الحكومات المتزايدة ، مما يترك مساحة ضئيلة للنفقات الرأسمالية

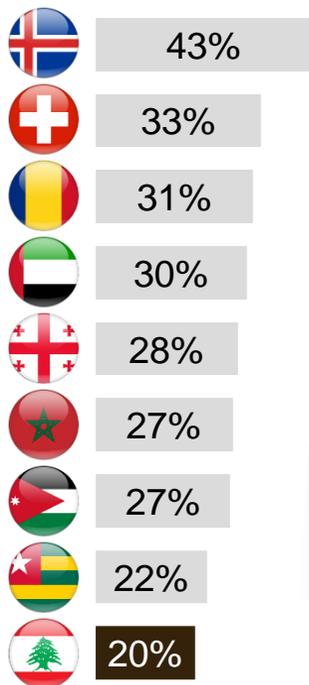
ب1

يؤدي سوء الإدارة المالية وارتفاع الرواتب والأجور إلى إنفاق حكومي مرتفع

ويبقى تحقيق الإيرادات مقيداً بالتحصيل المتدني للضرائب مقارنة بالمقاييس المعيارية

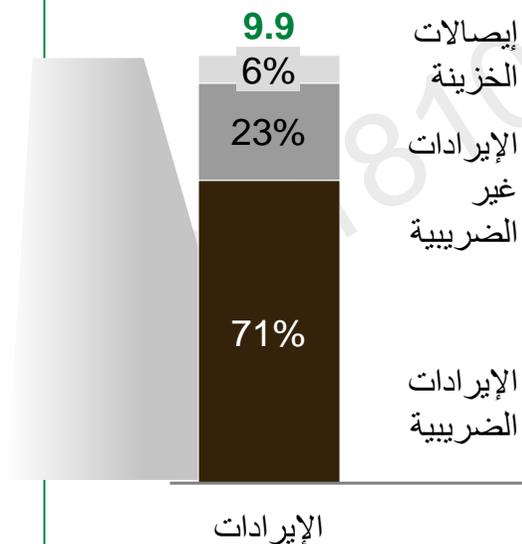
## الإيرادات الحكومية

النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي<sup>1</sup>



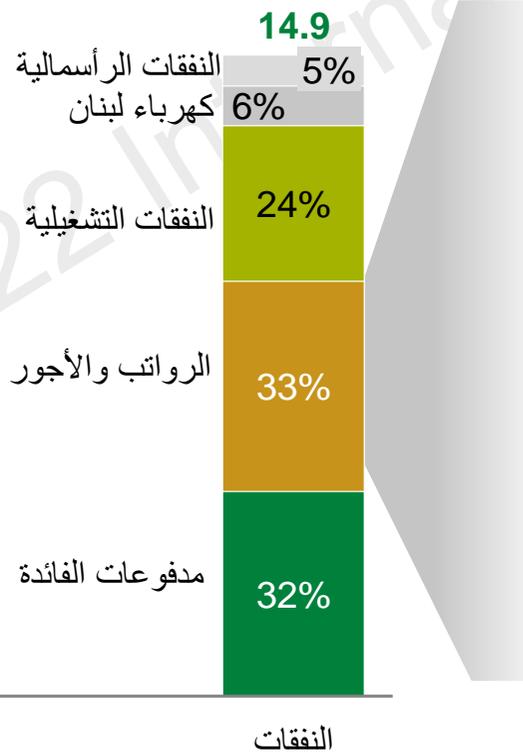
## الإيرادات الحكومية

مليار دولار 2016



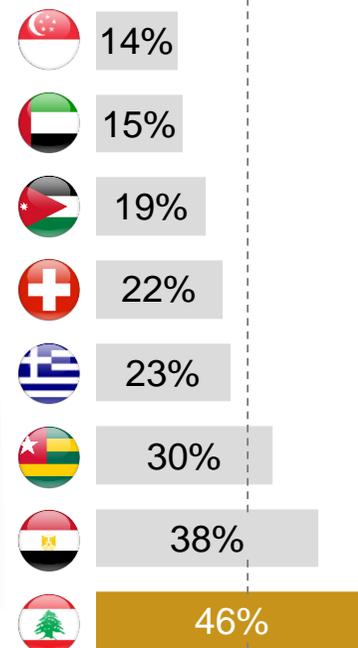
## الإنفاق الحكومي

2016، مليار دولار



## الرواتب والأجور

النسبة المئوية من الناتج الإيرادات الحكومية<sup>1</sup>



Ø 26%

متوسط الفترة ما بين 2012 و 2017 عند توفر البيانات إذ تتضمن إيرادات الحكومة الإيرادات الضريبية وغير الضريبية وإيرادات أخرى



# في ظل الفساد المستمر والكفاءة التشريعية الضعيفة، ما زالت الحكومة عاجزة عن الدفع بعجلة النمو الاقتصادي

لم يُقرّ 12 من أصل 13 قانوناً مهماً لبيئة الأعمال

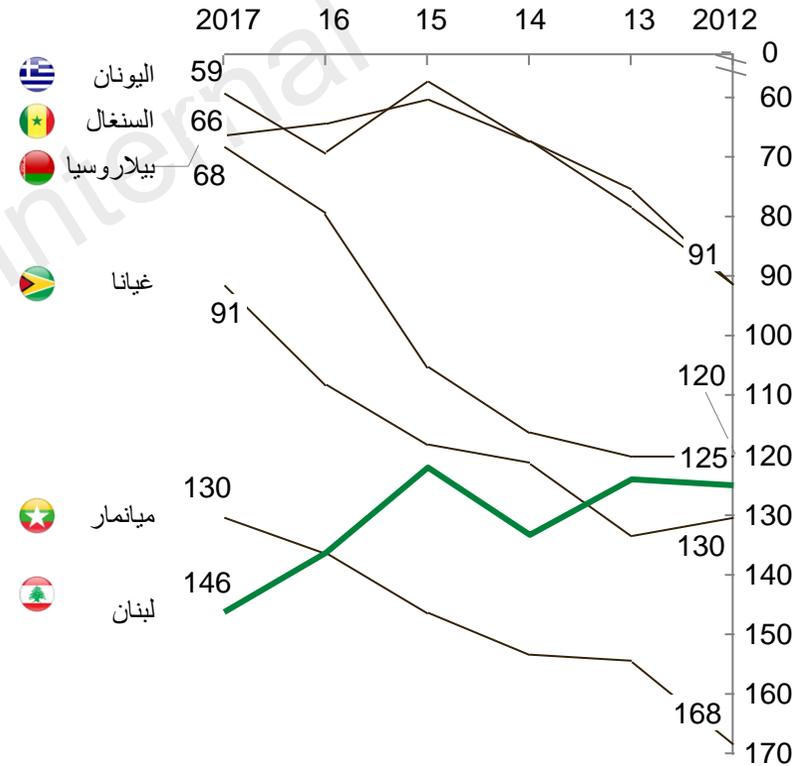
سجّلت عدة بلدان تحسناً على مؤشر مدركات الفساد، أما تصنيف لبنان فقد تراجع في الآونة الأخيرة

عدد القوانين المتعلقة ببيئة العمل حسب المراحل #

قانون واحد في المرحلة	قانون الملكية الفكرية	عدم اتخاذ أي إجراء
3 قوانين في المرحلة	التعويضات بالأسهم للموظفين	مؤخر
	قانون المنافسة	
	إنهاء العمل	
لا ينطبق		بانتظار موافقة مجلس الوزراء
7 قوانين في هذه المرحلة وبعضها يبقى معلقاً لمدة تتراوح بين 5 و10 سنوات	الوساطة القضائية قانون الإفلاس قانون المختصين في مجال الإعسار قانون التوقيعات الإلكترونية قانون صناديق الأسهم الخاصة	قيد الدرس من قبل اللجان النيابية
	القانون التجاري الإقراض الآمن الأسهم المفضلة	بانتظار موافقة البرلمان

بقيت بعض التشريعات عالقة في مراحل مختلفة لمدة 5 إلى 10 سنوات

مؤشر مدركات الفساد تصنيف البلدان



وقد حل لبنان في المرتبة 180 على 209 بحسب مؤشر البنك الدولي لمكافحة الفساد كما حل في المرتبة 121 على 137 في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول نسب دفع الأموال بطرق غير موثقة (رشاوى)



## ونتيجة لذلك، شهدت البلاد بيئة أعمال غير ملائمة إلى جانب بنية تحتية دون المستوى

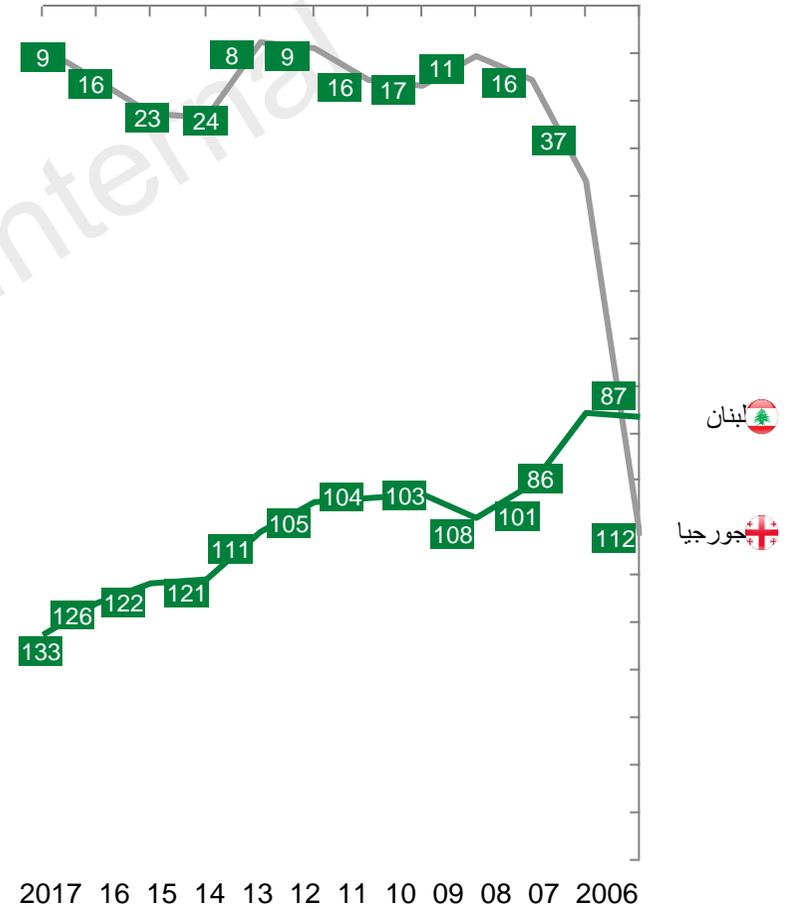
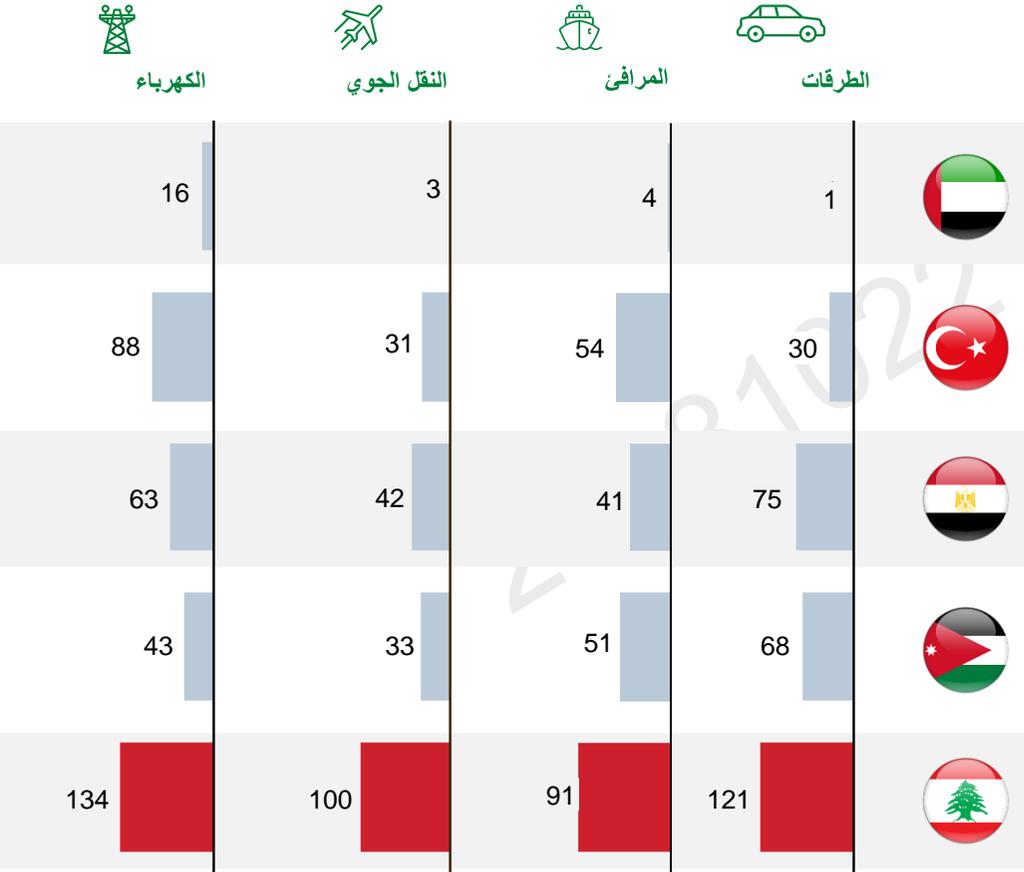
2ج

كما أن البنية التحتية القائمة بمختلف مجالاتها عاجزة بشكل كبير عن مجاراة باقي البلدان

تدهورت في الأونة الأخيرة بيئة الأعمال بشكل عام مع تراجع لبنان 46 رتبة خلال 10 سنوات

جودة البنية التحتية (المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية العالمية) المرتبة على 137 دولة، 2018

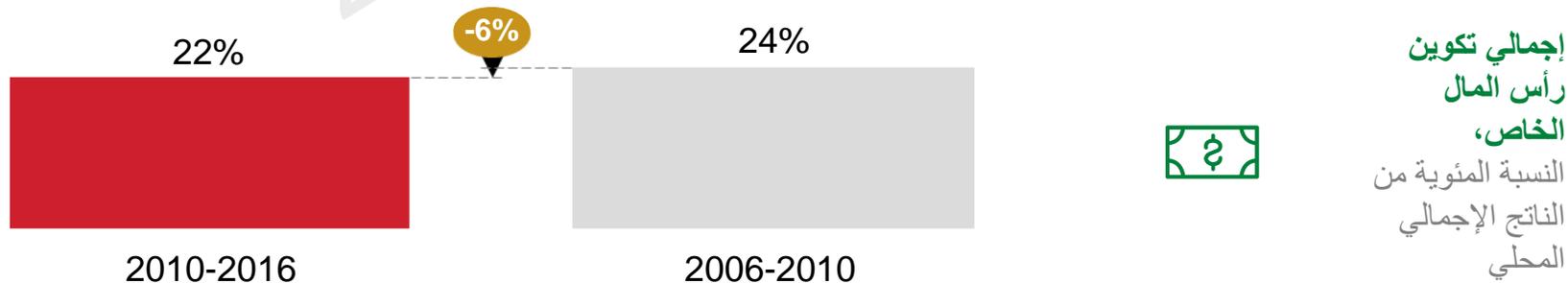
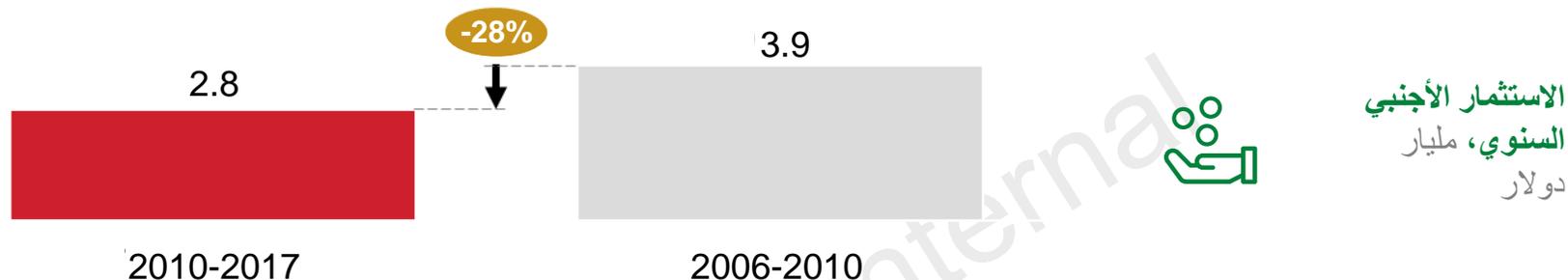
تصنيف سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (البنك الدولي) المرتبة على 190





## بالتالي انخفضت استثمارات القطاع الخاص، مما أدى إلى مزيد من الركود الاقتصادي...

انخفضت الاستثمارات الأجنبية والمحلية مع انخفاض الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة ~30% وإجمالي تكوين رأس المال بنسبة 6% خلال الأعوام السبعة الماضية





## لقد أدت بيئة الأعمال غير التثقيفية إلى إبقاء القطاعات الإنتاجية ضعيفة النمو



ساهمت القطاعات القائمة على الاستهلاك والتحويلات الواردة من الخارج في استدامة النمو

المساهمة السنوية في نمو الناتج المحلي الإجمالي بحسب فئة القطاع،

بمليارات الدولارات

القطاعات  
المنتجة

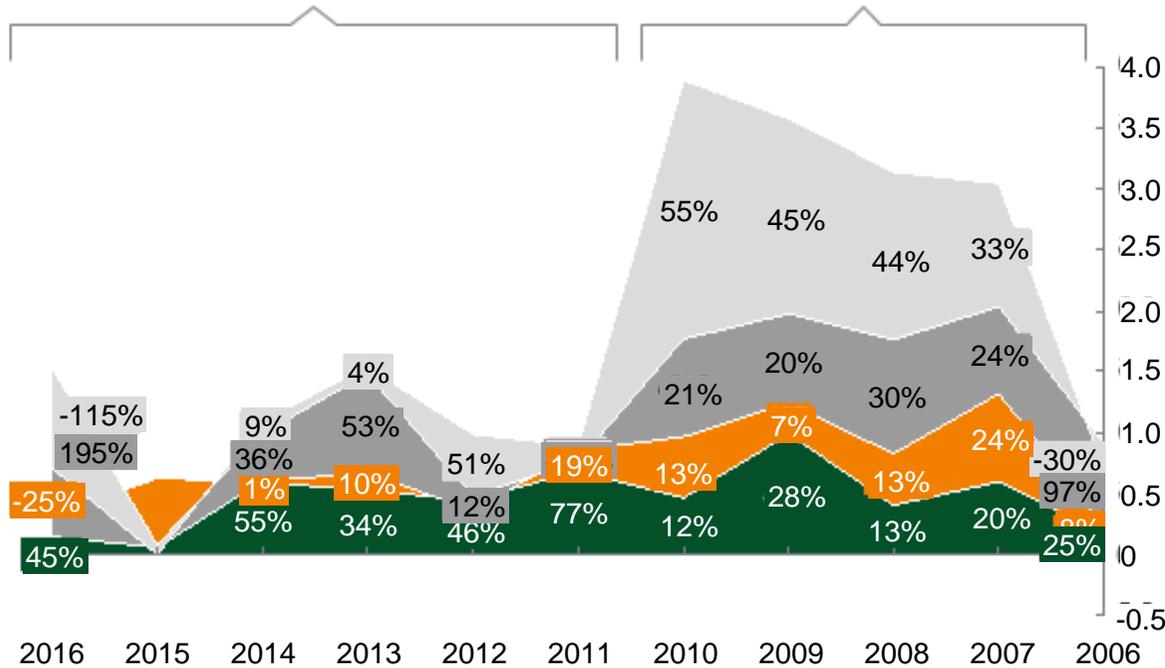
القطاعات القائمة على  
التحويلات الواردة من الخارج

القطاعات  
الاستهلاكية

قطاعات الخدمات  
المدعومة من الحكومة

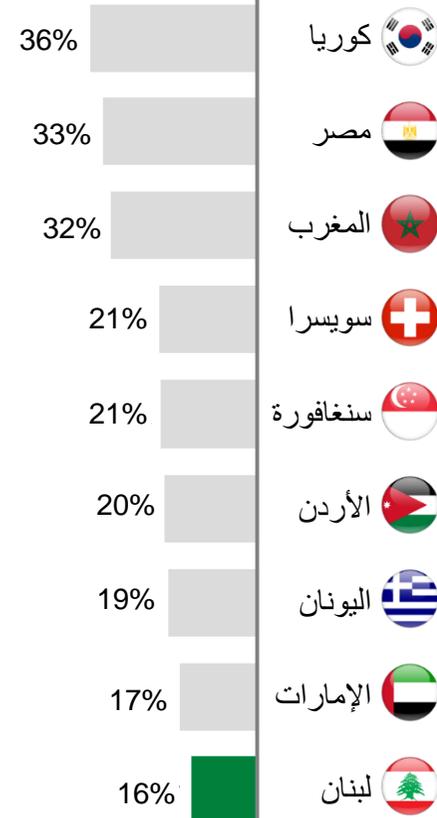
نمو تحويلات المنتشرين بواقع صفر مليار  
دولار تقريباً سنوياً

نمو تحويلات المنتشرين بواقع 4.6 مليار  
دولار تقريباً سنوياً وقروض البنية التحتية  
من مؤتمر باريس 3



المساهمة الاقتصادية للقطاعات المنتجة  
متدنية

مساهمة القطاعات المنتجة  
% من الناتج المحلي الإجمالي



1 أي الزراعة والصناعة والفنادق والمطاعم



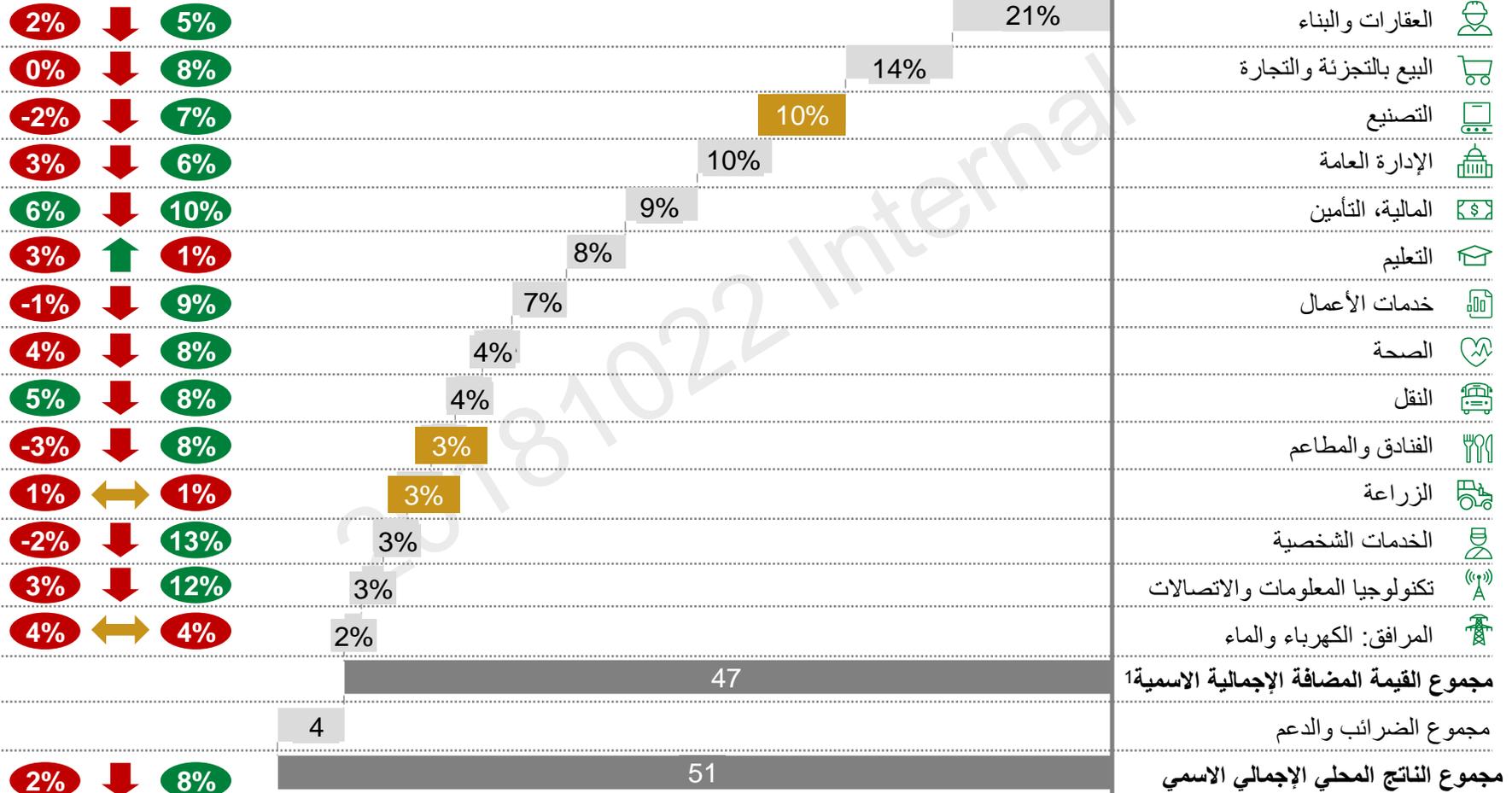
## تسهم القطاعات الإنتاجية في 16% فقط من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد ...

### القطاعات الإنتاجية

معدل النمو السنوي المركب<sup>2</sup> معدل النمو السنوي المركب<sup>1</sup>  
%، 2016-2010 %، 2010-2005

المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، مليار دولار (2016)، النسبة المئوية  
تمثل المساهمة في مجموع الناتج المحلي الإجمالي باستثناء الضرائب والدعم

القطاعات



<sup>1</sup> تمثل القيمة المضافة الإجمالية الناتج المحلي الإجمالي الاسمي باستثناء الضرائب والدعم؛ <sup>2</sup> يمثل معدل النمو السنوي المركب معدل النمو السنوي في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي

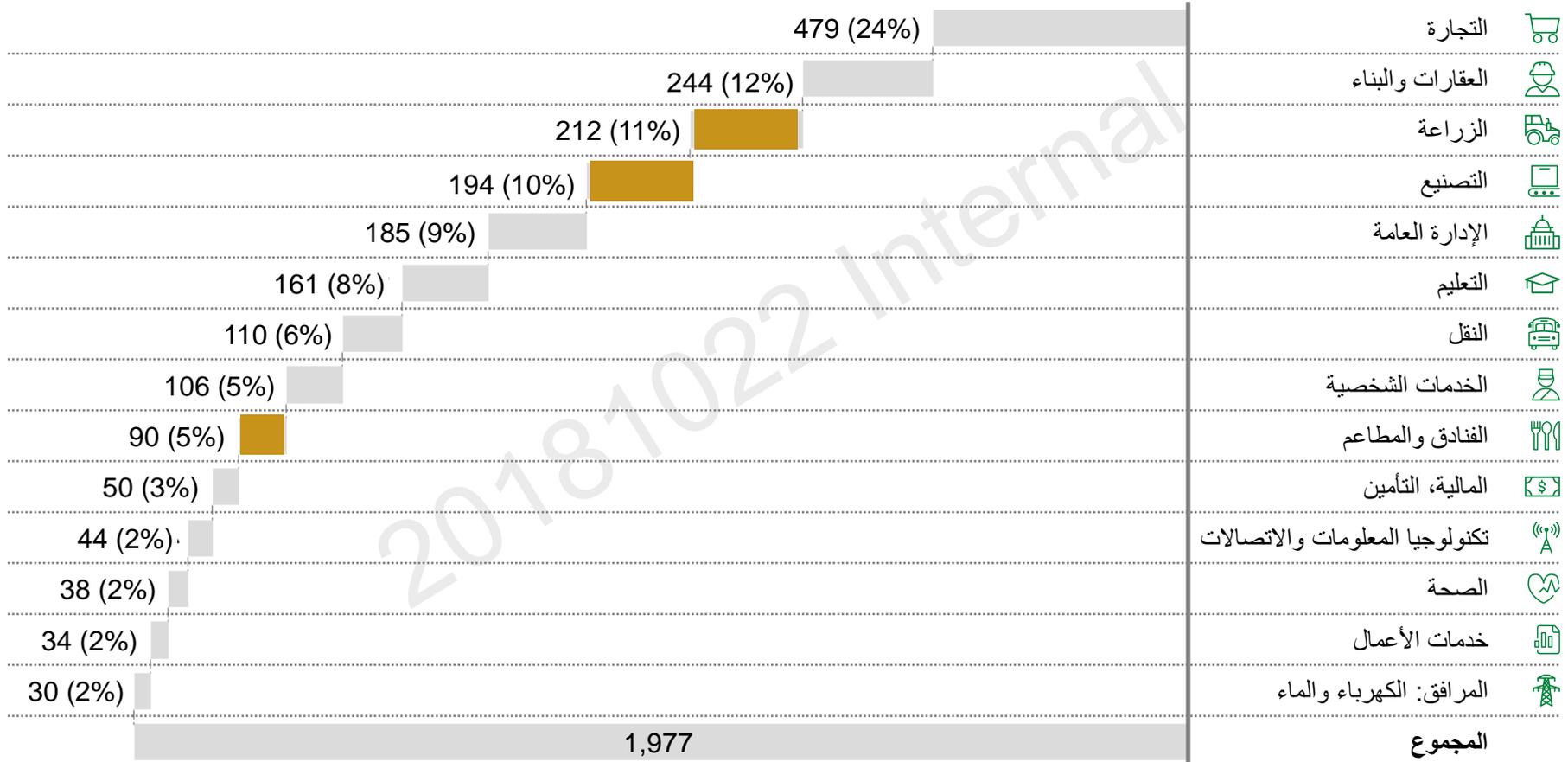
... بينما تستخدم نسبة 26% من قوة العمل

تقديرات غير مفصلة

## القطاعات الإنتاجية

مجموع العمالة، ابتداءً من العام 2000 (2016)

القطاع



ملاحظة: تشمل جميع بيانات العمالة الوظائف النظامية وغير النظامية؛ تم أخذ خط الأساس للعام 2010 من مجموع العمالة في قاعدة بيانات إحصاءات منظمة العمل الدولية، باستخدام تقسيم القطاعات المعتمد في إدارة الإحصاء المركزي. تستند توقعات ما بعد 2010 إلى نمو الناتج المحلي الحقيقي بحسب القطاعات وإلى نمو الإنتاجية الحقيقي في قاعدة بيانات إحصاءات منظمة العمل الدولية؛ تم تعديل أرقام قطاعي الصحة والزراعة بناءً على مدخلات وزارة الصحة، وعلى مدخلات الاجتماع بالجهات المعنية في قطاع الزراعة



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

■ المستقبل الواعد

■ النهج المرکز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal

## الزراعة - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

## مستوى منخفض من الإنتاجية والجودة

- محدودية تحديث / اعتماد التكنولوجيا، إلى جانب مواصلة استخدام التقنيات دون المستوى الأمثل (الحصاد، ما بعد الحصاد، إلخ)
- الاستخدام المفرط للأسمدة ومبيدات الآفات (452 كلغ/هكتار واحد مقابل 131 كلغ/هكتار في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)

## القيود الهيكلية

- صغر متوسط حجم الأراضي الزراعية (1.4 هكتار)
- عدم كفاءة نظام التعاونيات (~1200 جمعية تعاونية و2/3 منها متوقفة عن العمل)
- هيمنة أسواق البيع / الموزعين بالجملة

## عدم كفاية الدعم الحكومي وسوء التوجيه

- محدودية خدمات الإرشاد والبحوث
- ضعف الضوابط المتعلقة بالأمن الغذائي وجودة الغذاء واستهلاك المياه
- محدودية الوصول إلى التمويل

## انعدام الاستدامة المالية

- ارتفاع أسعار الأراضي وتكاليف النقل
- الاعتماد على الإعانات (الدعم المالي العشوائي)



% الناتج المحلي  
الإجمالي<sup>3</sup>

المحاصيل<sup>1</sup>

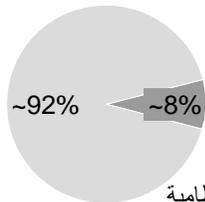
المواشي<sup>2</sup>

معدلات النمو الحقيقي  
السنوية

'05-'10 '10-'16

فرص العمل المتوقعة، 2016

المجموع: ~212 ألفاً



-0.2%

2.9%

1.8%

0.3%

باستثناء فرص العمل الموسمية



المواشي<sup>2</sup>

المحاصيل<sup>1</sup>

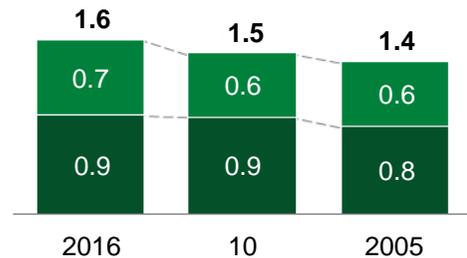
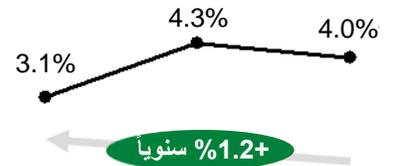
تشمل الصادرات الرئيسية ما يلي:

- الفواكه (التفاح والموز والعنب والليمون، إلخ)
- الخضراوات (البطاطا والخس)
- التبغ الخام
- البهارات
- المواشي الحية

## المساهمة الاقتصادية

مساهمة قطاع الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي

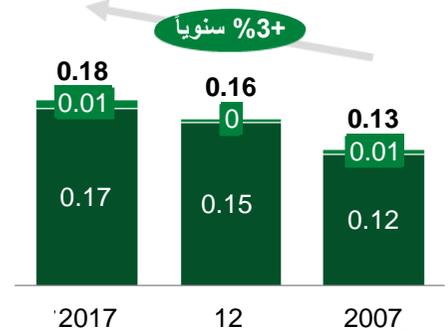
مليار دولار بحسب أسعار 2010



## التجارة

الصادرات الزراعية (باستثناء الأغذية المصنعة)

مليار دولار



1 تشمل الحراجه | 2 تشمل مصائد الاسماك | 3 لا تشمل الضرائب والإعانات



## الصناعة - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

- مستوى منخفض من القدرة التنافسية: ارتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج...
  - ارتفاع تكلفة توليد الطاقة من قبل المولدات الخاصة (النتيجة عن ضعف / عدم استقرار جودة الكهرباء)
  - ارتفاع أسعار الأراضي وتكاليف اليد العاملة
  - بيئة أعمال غير مواتية
  - عدم كفاءة شبكة النقل
- .... وانخفاض الجودة / المعايير...
  - نقص في اليد العاملة الفنية الماهرة
  - التطبيق المحدود للمعايير العالمية
- ... ويتفاقم ذلك بفعل الصدمات في الأسواق الخارجية
  - انخفاض الطلب الإقليمي على المنتجات الرئيسية (مثلاً المولدات)
  - القيود المفروضة على النقل البري الناتجة عن النزاع السوري



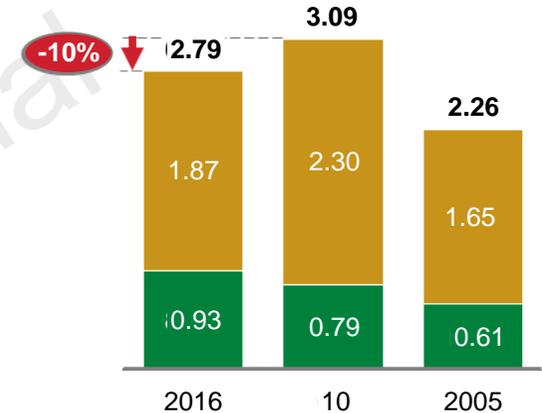
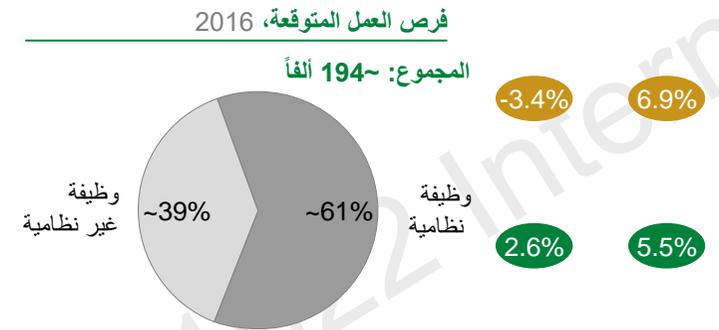
### المساهمة الاقتصادية

معدلات النمو % السنوية

■ الصناعات غير الغذائية ■ تصنيع الأغذية

'10-'05 '16-'10

مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي  
مليار دولار بحسب أسعار 2010



### التجارة

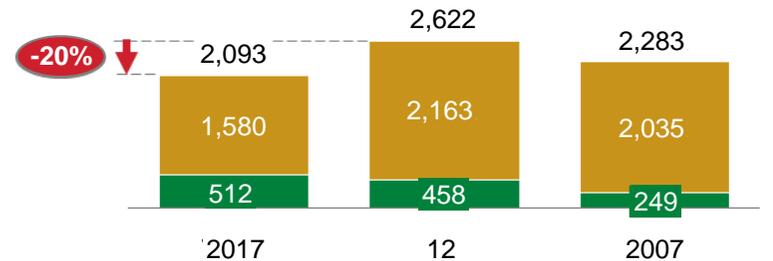
■ الصادرات غير الغذائية

■ صادرات الأغذية المصنعة

الصادرات الصناعية (باستثناء الذهب والاماس، إلخ)  
مليون دولار

تشمل الصادرات الرئيسية ما يلي:

- منتجات الأغذية المصنعة
- الخردة والمعادن الأساسية
- الآلات (بما يشمل اللوازم المنزلية)
- العطور ومستحضرات التجميل
- المولدات والمحركات الكهربائية
- المواد المطبوعة (مثلاً الكتب)



## النفط والغاز – ملخص التحليل



## الوضع الحالي والتطورات الأخيرة

قد يكون لدى لبنان موارد كبيرة من النفط والغاز، وهو لا يستفيد منها حالياً

- في 2010، أشارت هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية إلى احتمال وجود 1.7 مليارات برميل من النفط القابل للاستخراج و122 ترليون قدم مكعب من الغاز الطبيعي القابل للاستخراج في حوض المشرق
- على الرغم من التأخر الذي دام طويلاً، تم تحقيق إنجازات عدة مؤخراً دعمت تطوير قطاع النفط والغاز في لبنان:

- تم منح تراخيص للاستكشاف والإنتاج في 2 من أصل 9 بلوكات لتحالف شركات مؤلف من «توتال» و«الوكالة الوطنية للمحروقات» (إيني) و«نوفاتك» (كانون الأول 2017)
- تم إعداد إطار تنظيمي وإطار حوكمة للقطاع، وإقرار عدة قوانين (مثلاً، قانون لإنشاء صندوق ثروة سيادية)

## الغموض المستمر

ما زالت قيمة الموارد اللبنانية غامضة إلى حد كبير، وسيعتمد تحديدها على عدة متغيرات، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- قاعدة الموارد:** إن حجم الموارد وشكلها وتركيبها الكيميائية غامضة إلى حد كبير
- أسعار النفط:** بسبب التقلب الأخير في الأسعار العالمية، يصعب توقع أسعار النفط أثناء الإنتاج، الذي لا يُتوقع أن يبدأ قبل العام 2029
- التكنولوجيا:** أدت عدة تطورات في تكنولوجيا استخراج الغاز إلى انخفاض تكلفة الاستخراج بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ويمكن أن يكون للتطورات الجديدة تأثير كبير على تكلفة الاستخراج
- طلب السوق:** يمكن أن يكون للتغيرات الجيوسياسية وبناء خطوط جديدة لأنابيب النفط تأثير كبير على خيارات أسواق الصادرات

## الجدول الزمني للأحداث

يُتوقع أن تبدأ مرحلة الاستكشاف في 2019

يُتوقع أن تكون الجولة الأولى من التطوير بين العامين 2025 و2029

- ستتطلب مرحلة التطوير رؤوس أموال ضخمة بما أنها ستشمل بناء منصات في البحر
- ستنجم عن ذلك زيادة في فرص العمل (تصل إلى 10 آلاف وظيفة) التي سيكون معظمها غير مباشر (مثلاً، في القطاعات الصناعية)
- ومدعومة بمتطلبات المحتوى المحلي
- يعتمد الجدول الزمني بشكل كبير على نتائج مرحلة الاستكشاف
- قد لا يبدأ استخراج النفط قبل العام 2029

## مستقبل النفط والغاز

بشكل عام، هناك ثلاثة سيناريوهات للدور الذي سيلعبه قطاع النفط والغاز في لبنان:

- دور لا يُذكر:** لا يلعب النفط دوراً كبيراً في الاقتصاد اللبناني بسبب كميته المحدودة أو تكاليف الاستخراج المرتفعة جداً
- دور في إنتاج الطاقة:** يُستخدم النفط بشكل شبه حصري في قطاع الطاقة، مع تحقيق مكاسب مالية محدودة
- دور الدعم المالي:** إلى جانب استخدام النفط في مجال الطاقة، يولّد النفط موارد مالية كبيرة للحكومة، ما يساهم في تحقيق التوازن المالي

## الأولويات الحالية

على الرغم من الغموض، يجب على الحكومة اللبنانية إعطاء الأولوية على المدى القصير لخطوات بالغة الأهمية:

- إعداد استراتيجية وتوجه واضحين لصندوق الثروة السيادية
- الاستمرار في إعداد المنظومة التنظيمية ومنظومة الحوكمة (مثلاً، وضع الأنظمة المرتبطة بالشفافية بصيغة نهائية)
- بالإضافة إلى ذلك، سيكون من الضروري على المدى المتوسط (مع وضوح الصورة أكثر بشأن الموارد) إجراء تحليل استراتيجي إضافي حول مواضيع تشمل على سبيل المثال لا الحصر:
- الاستفادة المثلى من موارد النفط والغاز (مثلاً، قطاع الطاقة المحلي مقابل التصدير)
- التأثير على القطاع الصناعي (مثلاً، تحسين قطاع الطاقة)

2018

## السياحة - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

- شهد قطاع السياحة في السنوات الماضية الأخيرة تحسناً مع ارتفاع عدد السياح
- تغيّرت أبرز الأسواق التي يأتي منها السياح في السنوات الماضية (2014-2017)
- ارتفاع نسبة المنتشرين والسيّاح القادمين من أوروبا
- ترجع حدّ في عدد السياح القادمين من الدول الخليجية
- غياب المعلومات المناسبة حول قطاع السياحة لضمان اتخاذ القرارات المستنيرة
- انخفاض معدلات إشغال الفنادق ما لا يشجّع على الاستثمار في القطاع الخاص
- البنية التحتية لقطاع الضيافة غير كافية لتلبية متطلبات الفئات عالية المستوى والفاخرة (لا سيّما خارج بيروت)
- غياب علامة تجارية للبنان
- محدودية الربط الجوي مع الأسواق الأوروبية وارتفاع أسعار التذاكر
- منظومة مجزأة إلى حدّ كبير وعدم وجود منتدى للتعاون بين الجهات المعنية المختلفة

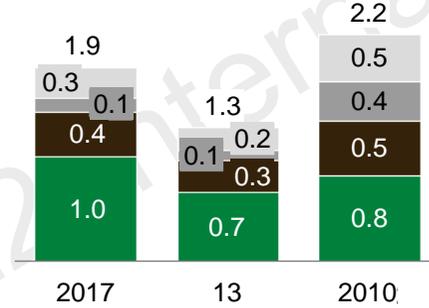
## المساهمة الاقتصادية

مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي<sup>1</sup> عدد السياح بحسب الجنسية  
مليار دولار بحسب أسعار 2010

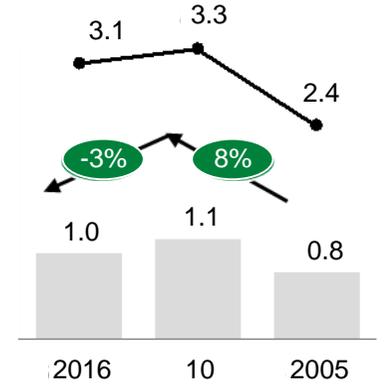
## الجنسيات الرئيسية

- العراق (12%)
- فرنسا (9%)
- الولايات المتحدة (9%)
- كندا (6%)

- دول غربية<sup>2</sup>
- دول عربية
- دول الخليج
- غير ذلك



## % الناتج المحلي الإجمالي

مقاييس الأداء<sup>3</sup>، 2017

## الأداء مقارنة بالدول النظيرة



43%

معدل إشغال الفنادق، %

3.2

متوسط فترة المكوث، عدد الأيام

1 تستخدم مساهمة قطاع الفنادق والمطاعم في الناتج المحلي الإجمالي كوسيلة لتحديد الناتج المحلي الإجمالي لقطاع السياحة  
2 بما يشمل أوروبا وأوقيانوسيا وأمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا فقط)؛ 3 استناداً إلى عيّنة من الفنادق قدمتها وزارة السياحة



## التكنولوجيا - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

#### التوافر المحدود للمواهب في المجال الرقمي

- بالرغم من قاعدة المواهب القوية في لبنان، تعتبر الشركات الناشئة المحلية أن الوصول إلى المواهب هو من بين أبرز التحديات التي تواجهها
- كما يعتبر أصحاب المشاريع الإقليميون أن لبنان هو المصدر الأول للمواهب في مجال الابتكار والتسويق، لكنه متأخر عن غيره من حيث المهارات الفنية الأساسية

#### الافتقار إلى المتطلبات التنظيمية الرئيسية

- يعاني القطاع من تدني مستوى الأنظمة مثل القوانين الحالية للتأسيس (الحصص المفضلة، خيار شراء الأسهم)، نظام قضائي دون المستوى
- مثلاً: 20% فقط من أصحاب المشاريع يقدمون برامج شراء الأسهم، في حين أن ~50% من أصحاب المواهب مستعدون لقبولها كبرنامج تعويضات

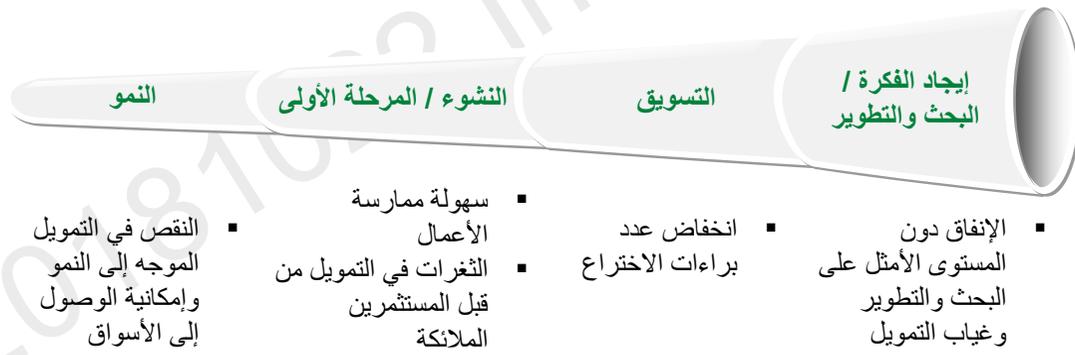


### المساهمة الاقتصادية

#### إجمالي عدد الوظائف، 2017



مراحل التكنولوجيا والابتكار، بحسب مرحلة تطور الشركات



### الإنتاج الرقمي



### الاقتصاد الرقمي



### الحكومة الرقمية



لبنان متأخر عن كافة دول الشرق الأوسط الأخرى على مؤشر الرقمنة

لبنان متأخر عن كافة الدول الخليجية بحسب مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية للأمم المتحدة (0.56) مقابل (0.72)، ويتقدم بشكل طفيف على مصر والأردن فقط في منطقة الشرق الأوسط



## التعاقد الخارجي - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

- تدني مستوى البنية التحتية الافتراضية والمادية
  - تتأخر البنية التحتية الافتراضية والمادية عن غيرها نظراً إلى بطء سرعة النطاق العريض (5 ميغابايت في الثانية، المرتبة 127 عالمياً)، وتكلفة الاتصالات المرتفعة
  - الهيئة المنظمة غير ممكنة (الهيئة المنظمة للاتصالات)، ما يؤدي إلى غياب الاستثمارية والاتساق في القطاع (مثلاً، إيقاف خطوط E1 لمراكز الاتصال)
- تدني مستوى الإطار والبيئة التنظيمي(ة)، والافتقار إلى الحوافز
  - المستوى المتدني لبيئة الأعمال
  - عدم إقرار القوانين اللازمة: قانون الإفلاس، قانون المنافسة، قانون حماية الملكية الفكرية
  - غياب المناطق التي توفر حوافز ضريبية وتكاليف منخفضة للبنية التحتية (تكاليف الاتصالات والايجار)
- ارتفاع المخاطر في البلد
  - ترجع الاستقرار الاقتصادي الكلي والسياسي، وهو من أبرز معايير مواقع التعاقد الخارجي



لا يعد قطاع التعاقد الخارجي متطوراً بما فيه الكفاية، وتعتبر مساهمته في خلق فرص العمل محدودة

العدد الإجمالي للوظائف في قطاع التعاقد الخارجي، 2017



بالرغم من تمتع لبنان بالعناصر الأساسية اللازمة (المواهب والتكلفة)، إلا أنه متأخر على مستوى العناصر التي يجب أن تؤمنها الحكومة، أهمها البنية التحتية وبيئة الأعمال

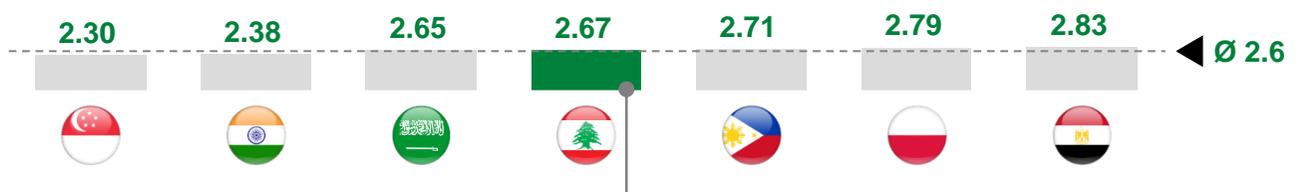
مؤشر جاهزية الموقع للتعاقد الخارجي في مجال العمليات التجارية (BPO)، 2017، مؤشر منخفض = علامة مرتفعة



علامة مرتفعة على المواهب (1.5 مقابل 2.1) والتكلفة (2.1 مقابل 2.2)

علامة منخفضة على البنية التحتية (4.2 مقابل 3.2)، والأنظمة (3.3 مقابل 2.8) والمخاطر (3.7 مقابل 2.8)

مؤشر جاهزية الموقع للتعاقد الخارجي في مجال العمليات المعرفية (KPO)، 2017، مؤشر منخفض = علامة مرتفعة



علامة مرتفعة على المواهب (2.1 مقابل 3.0) والتكلفة (2.1 مقابل 2.2)

علامة منخفضة على البنية التحتية (4.2 مقابل 3.2)، والأنظمة (3.3 مقابل 2.8) والمخاطر (3.7 مقابل 2.8)

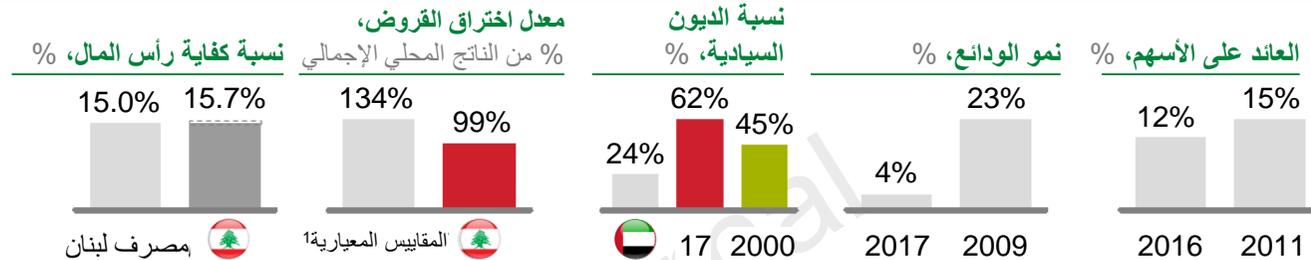


## الخدمات المالية - ملخص التحليل

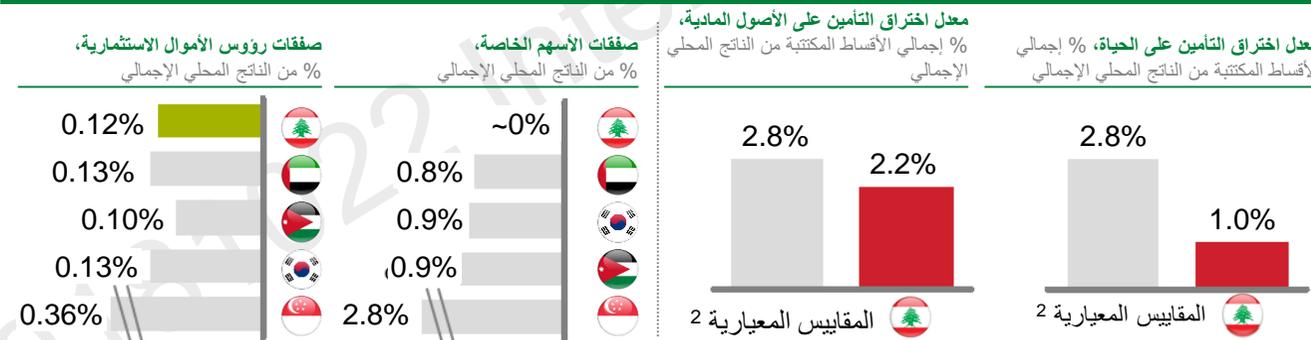
### التحديات الرئيسية

- المشاركة الضئيلة للمؤسسات المالية غير المصرفية
- هيمنة المصارف على الخدمات المالية مع امتلاك 95% من الأصول
- أسواق رأس المال غير مطوّرة بما فيه الكفاية
- غياب الحوافز للإدراج في السوق المالية
- محدودية الاستثمارات الأجنبية
- الانتماء
  - بالرغم من أن مصرف لبنان يوفّر نسبة عالية من المعلومات الائتمانية، إلا أنه يمكن للقطاع أن يستفيد من مكتب للائتمان
- الشؤون القانونية
  - إن الإطار القانوني دون المستوى على 3 أصعدة: (1) دورة ممارسات الأعمال من بدايتها إلى نهايتها، (2) قوانين إدارة الصناديق والأسهم الخاصة، (3) المدفوعات والخدمات المصرفية الرقمية
- التنظيم
  - الإطار التنظيمي لأسواق رأس المال غير مكتمل (عدم وجود محكمة ولجنة للجزاءات)
- القدرات:
  - انخفاض مستوى الدمج والإلمام الماليين، لا سيّما خارج مصرف لبنان

### القطاع المصرفي



### الأسهم الخاصة / رؤوس الأموال الاستثمارية

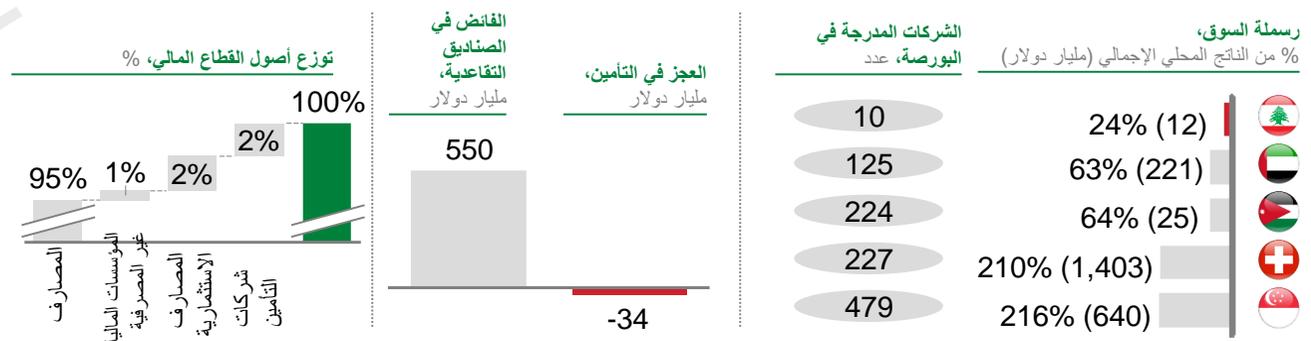


### الأصول المالية

### صناديق التقاعد



### أسواق رأس المال



1 تشمل سنغافورة وسويسرا والإمارات واليونان وكوريا الجنوبية والأردن والمغرب

2 تشمل المملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا وهولندا وإسبانيا وكوريا الجنوبية والبرازيل والمجر والمملكة العربية السعودية وتركيا

المصدر: المادة الرابعة لصندوق النقد الدولي، مصرف لبنان، لجنة الرقابة على المصارف، لجنة مراقبة هيئات الضمان، البنك الدولي، «بيبتشوك»، المصارف المركزية للدول

## التعليم - ملخص التحليل

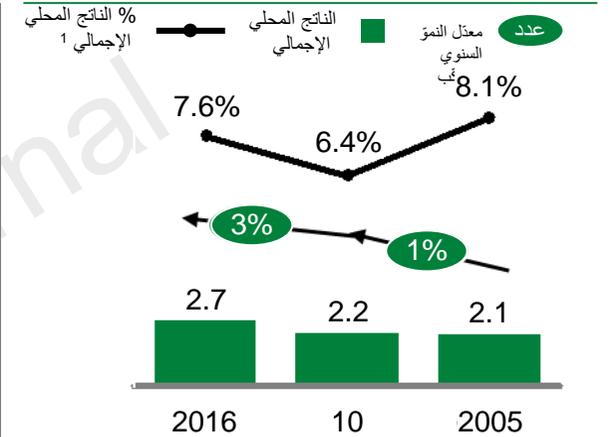


## التحديات الرئيسية

- تراجع أداء النظام التعليمي (تم تصنيف جودة نظام التعليم اللبناني بـ «منخفضة»)
- المنهج التعليمية قديمة (التحديث الأخير كان في 1997)
- ارتفاع التنافسية الإقليمية من حيث جذب الطلاب الجامعيين
- وجود ثغرة في المهارات بين العرض والطلب على اليد العاملة



## المساهمة الاقتصادية

مساهمة التعليم في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي  
مليار دولار بحسب أسعار 2010

## الأداء مقابل الدول النظيرة

## مقاييس الأداء، 2015



417

## جودة التعليم،

العلامة على النطاق العالمي



0-1000

## الإنفاق العام على الطالب الواحد،

تعادل القوة الشرائية بالدولار

2

## عدد الجامعات بين الجامعات

الـ500 الأفضل في العالم، عدد

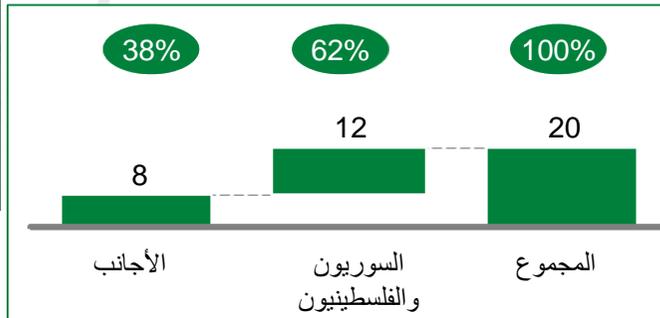


## الطلاب الأجانب الوافدون - التعليم العالي

## توزع الطلاب الأجانب بحسب الجنسية 2017،

ألف طالب

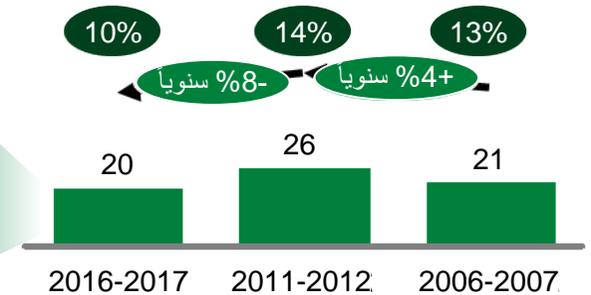
عدد نسبة الطلاب الأجانب



## حصة الطلاب الأجانب 2017،

ألف طالب

عدد نسبة الطلاب الأجانب من أصل مجموع الطلاب



1 باستثناء الضرائب والإعانات



مرتفع ● مماثل لمتوسط الدول النظيرة ● منخفض ●

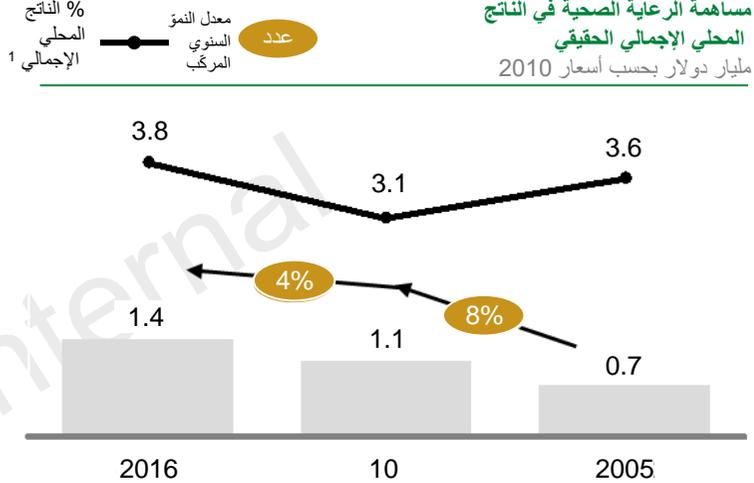
## الرعاية الصحية - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

- يتماشى الإنفاق على الرعاية الصحية مع الدول النظيرة، إلا أن نسبة الإنفاق من الأموال الخاصة على الأدوية مرتفعة: ارتفاع نسبة الإنفاق من الأموال الخاصة على الرعاية الصحية (37%)
- ارتفاع نسبة الإنفاق على الأدوية من أصل مجموع الإنفاق على الرعاية الصحية
- ارتفاع نسبة السكان غير الحاصلين على تأمين (38-40% من إجمالي السكان)
- التجزؤ الشديد لشبكة المستشفيات (تضم 65% من المستشفيات أقل من 100 سرير)
- غياب تخصص المستشفيات في مجالات معينة، ما يحد من منافع وفورات الحجم

### المساهمة الاقتصادية

مساهمة الرعاية الصحية في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي  
مليار دولار بحسب أسعار 2010



### الأداء مقارنة بالدول النظيرة

### الإنفاق على الصحة، 2015



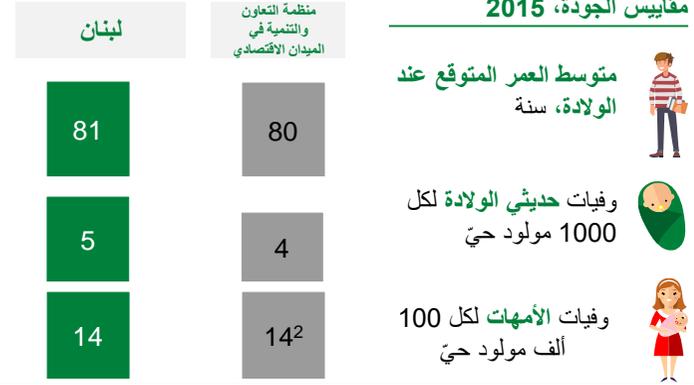
### مقاييس الأداء

### مقاييس الوصول إلى الرعاية الصحية، 2015

### الأداء مقارنة بالدول النظيرة



### مقاييس الجودة، 2015



يشمل قسم تحليل قطاع الرعاية الصحية المساهمة الاقتصادية لهذا القطاع، فهو يشمل جودة خدمات الرعاية الصحية وإمكانية الوصول إليها ونصيب الفرد من الإنفاق على الصحة، إلى جانب حجم صادرات السياحة الاستشفائية. لا يشمل هذا النطاق المساهمة الاجتماعية والنموذج التشغيلي لقطاع الرعاية الصحية

## الإتصالات - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

## ارتفاع أسعار الإتصالات المحمولة

لا تزال أسعار البيانات والمكالمات مرتفعة جداً، لا سيما بالمقارنة مع المقاييس المعيارية الإقليمية

تتخطى أسعار البيانات ~4.5x الأسعار في مصر والمغرب، إذ تتخطى أسعار المكالمات ~5x الأسعار في المغرب و~17x الأسعار في مصر

## انخفاض جودة الشبكة الثابتة

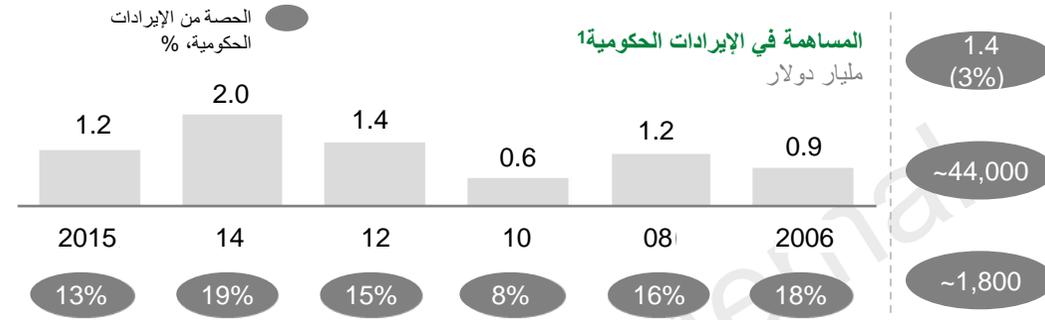
يبلغ متوسط سرعة النطاق العريض ~6 ميغابيت/ثانية، وبالتالي يحتل لبنان المركز 130 على 133 عالمياً بعد باكستان والعراق وسوريا

## عدم كفاية الاستثمارات الرأسمالية

إن الاستثمارات في مجال الإتصالات للفرد أقل بـ ~2.5x من متوسط الدول النظيرة



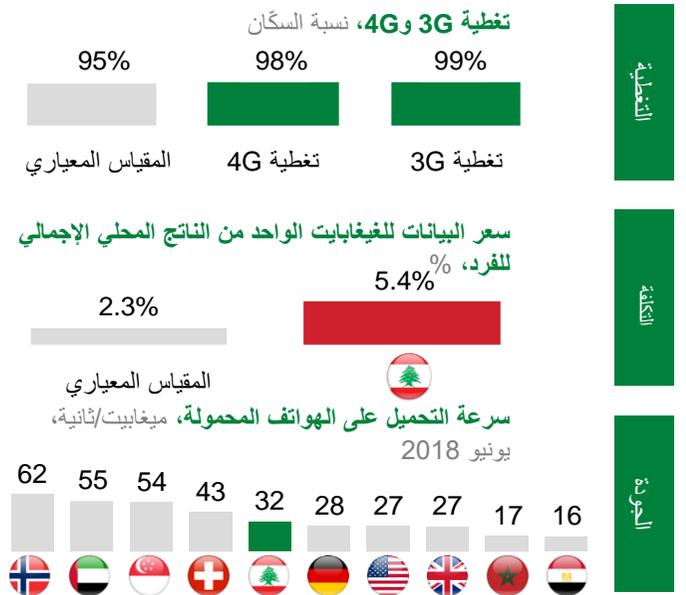
## المساهمة الاقتصادية



## شبكة الخطوط الثابتة



## شبكة الهواتف المحمولة



1 باستثناء ضريبة الشركات المفروضة على المشغلين في قطاع الاتصالات



## الكهرباء - ملخص التحليل

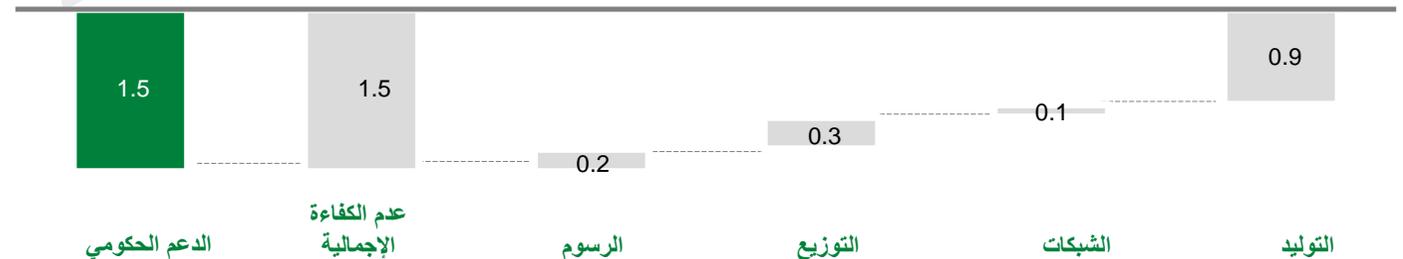
مقاييس الأداء



التصنيف العكسي لـ "جودة الإمداد الكهربائي"

	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	
التوليد									5
التوزيع									4
الشبكات									3
الرسوم									2
التوزيع									1 (الأدنى)
	134/137	135/138	137/140	143/144	148/148	144/144	141/142	136/139	تصنيف لبنان

التوزيع المقدر لقطاع الكهرباء في لبنان للعام 2017، مليار دولار



## التحديات الرئيسية

## التوليد

- غياب هامش الاحتياطات
- تكلفة توليد مرتفعة
- نسبة محدودة من مصادر الطاقة المتجددة

## الشبكات

- نسبة عالية من الخسائر في النقل والتوزيع
- طلب مرتفع على توسيع الشبكات

## التوزيع

- خسائر غير فنية مرتفعة في نظام الفوترة
- مستوى منخفض من الجودة في خدمات الطاقة

## الرسوم

- الرسوم أدنى من رسوم الدول النظيرة
- المماثلة ولا تعكس كلفة الإنتاج



مرتفع

مماثل لمتوسط  
الدول النظيرة

منخفض



## التجزئة والتجارة - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

ارتفاع نسبة الشركات غير النظامية  
والعمالة غير النظامية في القطاع

تعود انعدام الكفاءة في سلسلة البيع  
بالتجزئة بشكل رئيسي إلى ما يلي:

— زحمة السير وتدني مستوى البنية  
التحتية للنقل

— ارتفاع تكلفة استيراد السلع وطول  
مدّته

— غياب التشريعات اللازمة بسبب عدم كفاءة  
الحكومة في صياغة القوانين وإقرارها:

— إن اقتراح تحديث القانون التجاري لا  
يزال معلقاً في البرلمان منذ 5 سنوات

— لم يتم عرض قانون المنافسة على  
البرلمان بعد

— عدم وجود قانون ينظم التجارة  
الإلكترونية



## الأداء مقارنة بالدول النظيرة

## مقاييس الأداء، 2016



280

الوظائف، ألف موظف



~12

الإنتاجية،  
ألف دولار/للموظفمعدل النمو  
السنتوي المركب

عدد

% الناتج المحلي  
الإجمالي 1

## القطاعات النامية:

- مستحضرات التجميل
- الأغذية والمشروبات
- الرياضة والهوايات

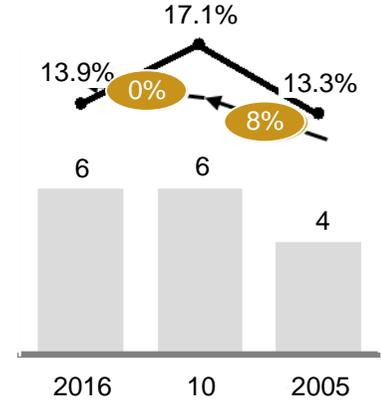
## القطاعات المتراجعة:

- السلع الكمالية
- اللوازم المنزلية
- الأزياء والثياب

## المساهمة الاقتصادية

## مساهمة قطاع التجزئة والتجارة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،

مليار دولار بحسب أسعار 2010

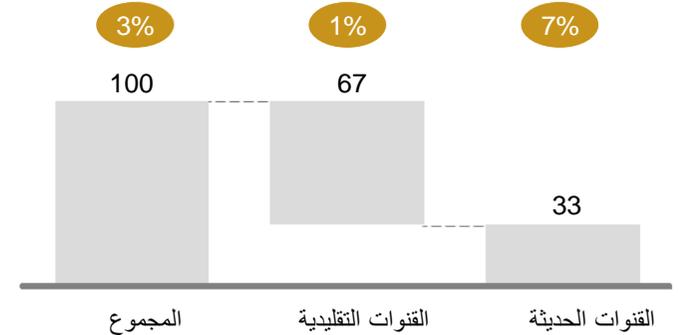
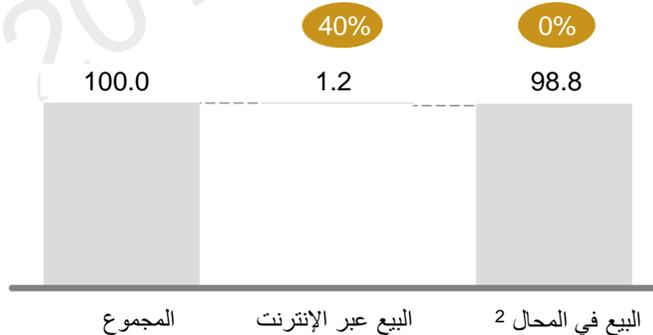


## مقاييس الأداء



معدل النمو السنوي المركب، 2012-2017، %

قنوات بيع البقالة الحديثة والتقليدية بالتجزئة، 2017، %



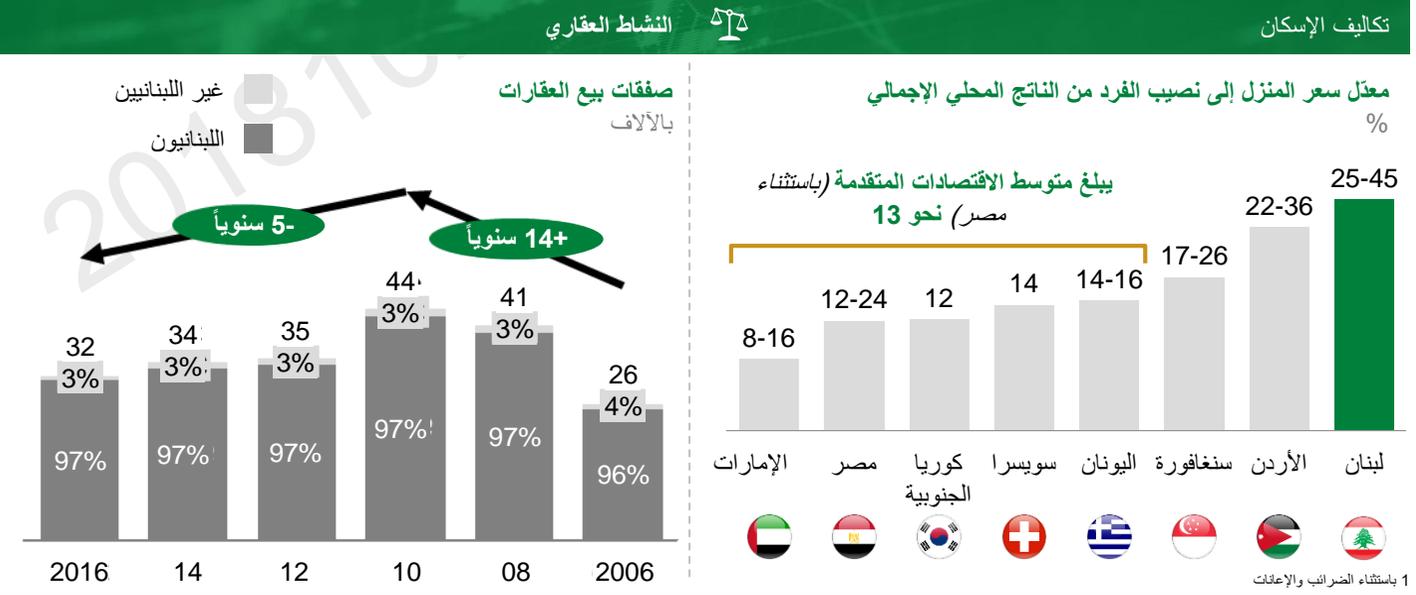
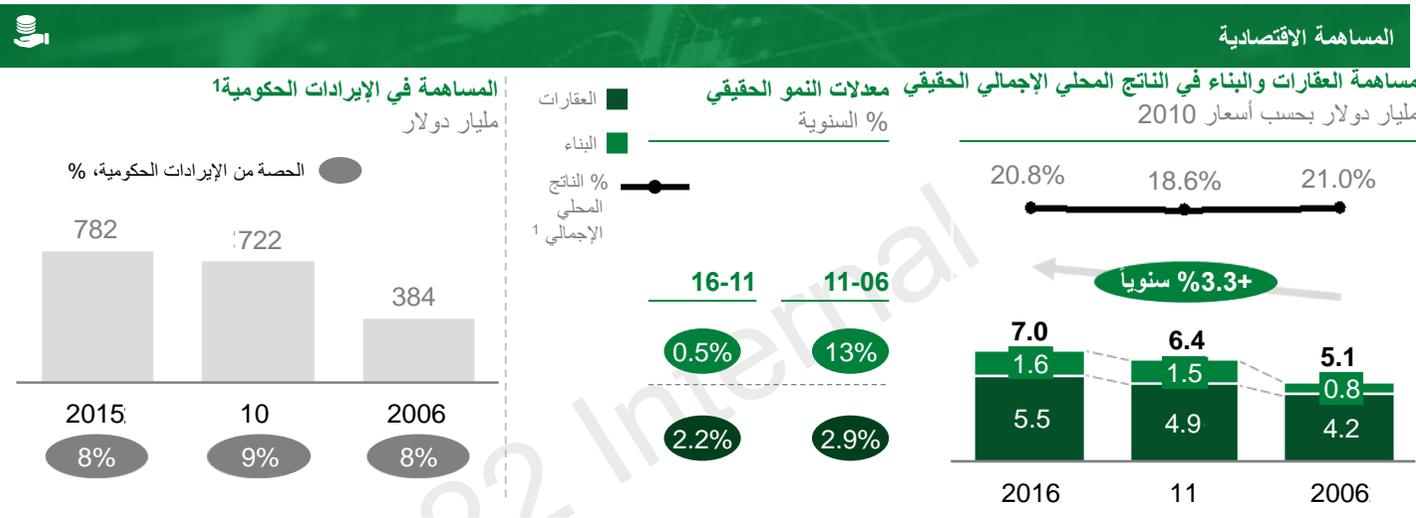
1 باستثناء الضرائب والإعانات 2 تشمل نسبة صغيرة من البيع المباشر



# العقارات والبناء - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

- تراجع الأنشطة
  - تصل قيمة الشقق الخالية في لبنان إلى 9 مليارات دولار، وأغلبيتها في العقارات الفاخرة
  - ارتفاع الأسعار
    - تخطى متوسط قيمة صفقة البيع العقارية أكثر من ضعف قيمتها خلال 10 سنوات، إذ ارتفع من ~48 ألف دولار في 2007 إلى 103 ألف دولار في 2017، ما رفع نسبة سعر المنزل من الدخل إلى 25، وهو المعدل الأكثر ارتفاعاً بين الدول المشمولة في المقارنة المعيارية
- غياب التنظيم المدني الشامل
  - أثر غياب الإنفاذ الصارم للتنظيم المدني سلباً على توافر الأراضي وإمكانية الوصول إليها، لا سيما في المدن ذات الكثافة السكانية المرتفعة، وهذه المشكلة واضحة في بيروت. وأدى ذلك بدوره إلى ارتفاع أسعار العقارات





## الخدمات اللوجستية والنقل - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

#### المرافئ

- ارتفاع معدل مكوث الحاويات في مرفأ بيروت (~13 يوماً)
- عدم كفاءة الربط بين مختلف الموانئ والطرق
- عدم وضوح النهج التمايزي بين مرفأ بيروت ومرفأ طرابلس (وتوسيع النطاق / خطط التنمية)

#### المطارات

- يتخطى الطلب في مطار رفيق الحريري الدولي قدرته الاستيعابية (يمكن للمطار استيعاب 6 ملايين، في حين أن الطلب يتخطى سنوياً أكثر من 8 ملايين)

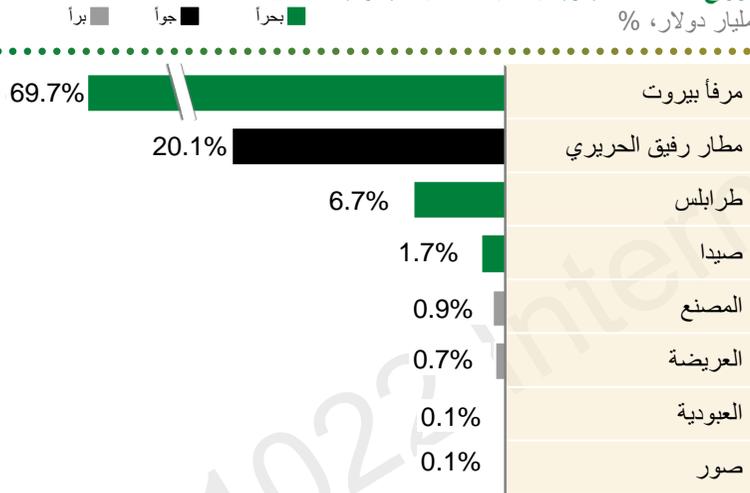
#### الطرق

- جودة الطرق متدنية (~15% من الطرق هي في حالة جيدة)
- نسبة الزحمة المرورية مرتفعة على الطرق السريعة

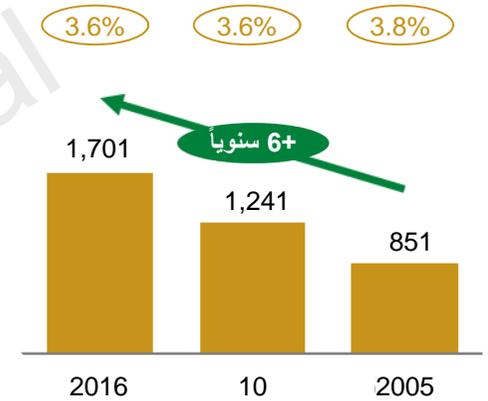


### المساهمة الاقتصادية

توزيع التدفقات التجارية بحسب المكاتب الجمركية 2017  
مليار دولار، %

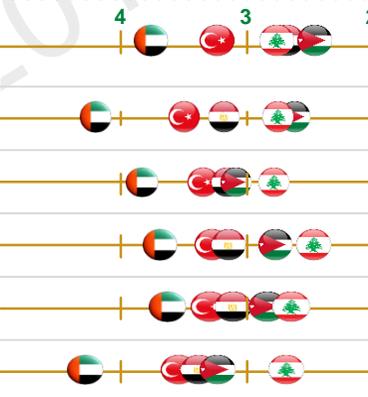


مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي % الناتج المحلي الإجمالي  
مليون دولار بحسب أسعار 2010

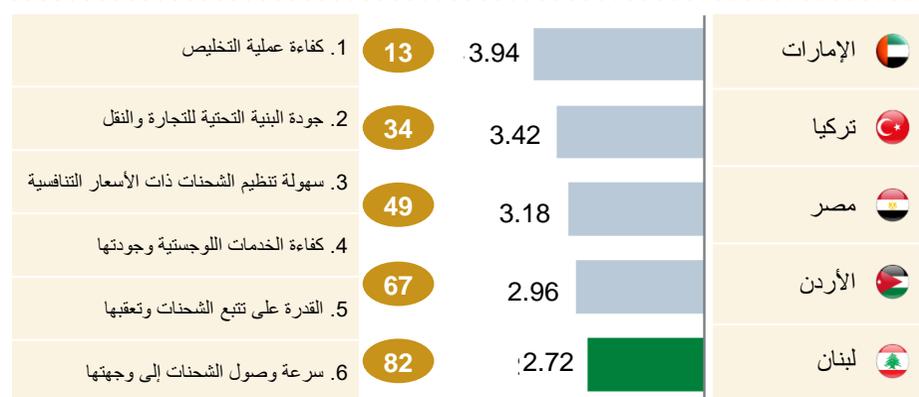


### مقاييس الأداء

#### تفصيل العلامة على مؤشر الأداء اللوجستي



#### العلامة على مؤشر الأداء اللوجستي





## المنتشرون - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

غياب سياسات الهجرة ونظام لتتبع المنتشرين

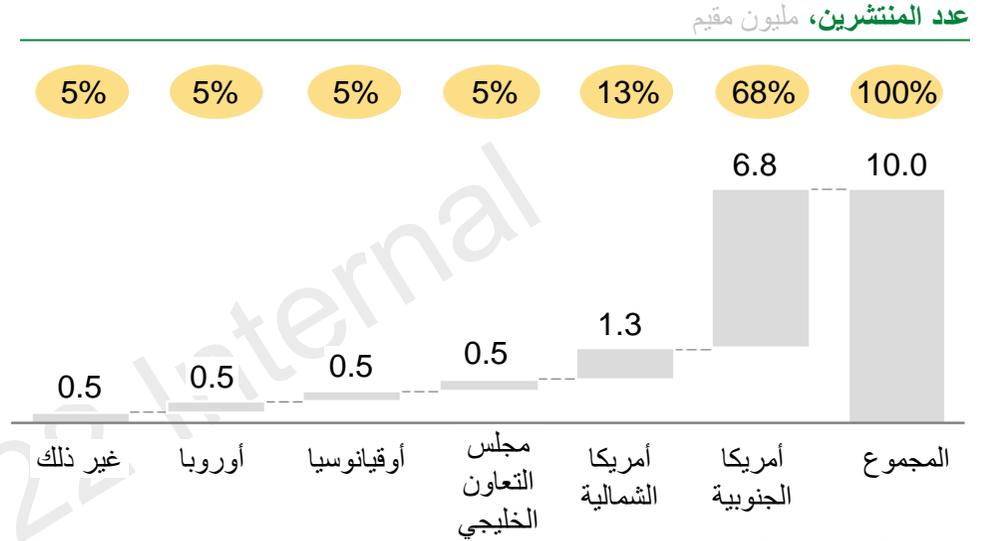
ضعف العلاقات مع الجيلين الثاني والثالث من المنتشرين (عدم اعتماد أي نهج استباقي لتعزيز الهوية اللبنانية في الخارج)

غياب التخطيط لتوجيه مساهمة المنتشرين نحو المجالات المنتجة

### دول الانتشار الرئيسية:



البرازيل  
فنزويلا  
الولايات المتحدة  
كندا  
أستراليا  
السعودية  
الإمارات

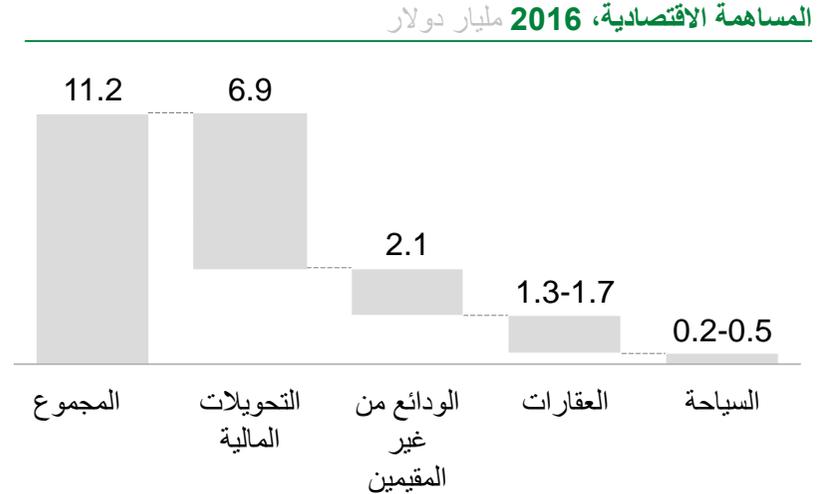


### معلومات أساسية، 2017:

1 المنتشرون السياح، مليون  
~7-9 العقارات، ألف وحدة  
35 إجمالي الودائع المصرفية من قبل غير المقيمين، مليار دولار



أبرز الدول المصدر للتحويلات المالية:





## الكفاءة المُدنية - ملخص التحليل

يُعد تخطيط المدن وكفاءتها عاملاً أساسياً في التنمية والنمو الاقتصاديين

بحلول عام 2030 ، سيكون 60 ٪ من السكان - 5 مليارات نسمة - من سكان المدن...

... ومن المتوقع أن تساهم أكبر 600 مدينة عالمية في أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي العالمي

استفادت الدول الصغيرة الحجم والقائمة على المعرفة من إمكانيات النمو لديها من خلال تركيز جهودها على تطوير مراكز حضرية عالية الكفاءة في قلب الاقتصاد

حولت سنغافورة عاصمتها إلى مركز إقليمي رئيسي، وجذبت المقار الرئيسية الإقليمية لأكثر من 100 شركة بحلول عام 1990



وضعت دبي استراتيجية شاملة تركز حول منطقة حضرية ذات كفاءة مع المناطق الاقتصادية الخاصة المحيطة بالمدينة



يجب أن تركز منطقة بيروت الكبرى على أربعة مجالات رئيسية...

- تجديد نموذج حوكمة منطقة بيروت الكبرى لضمان وجود مجلس/جهة تنسيقية تحل مكان البلديات في هذا المجال
- وضع خطة تنظيم مدني متكاملة وتحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق
- التركيز على تحسين وسائل النقل من خلال تحديد الأولويات وزيادة مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- تعزيز جودة المعيشة بشكل عام في المدينة، خاصةً من حيث مكافحة التلوث وإدارة النفايات

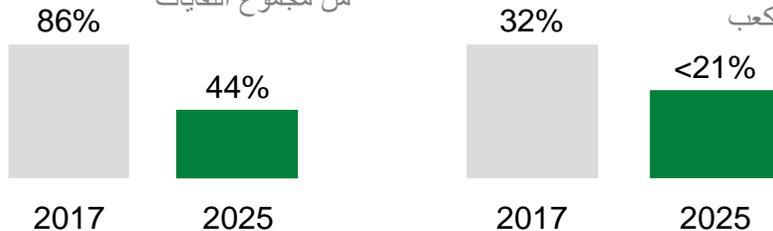
حصة النقل العام، النسبة المئوية

وقت السفر الإضافي، النسبة المئوية



النفايات المظمورة، النسبة المئوية من مجموع النفايات

المواد الجسيمية-2.5 المتوسط السنوي ميكروغرام في المليغرام المكعب



...مع تتبع عدد من المقاييس الرئيسية لضمان النجاح



## الاتفاقات التجارية - ملخص التحليل

### حالة الاتفاقات التجارية

الاتفاق	الشريك	الحالة	التقييم الأولي للتأثير حتى تاريخه
اتفاق التجارة الحرة العربية الكبرى	الدول العربية	دخل حيز التنفيذ عام 1998	تأثير إيجابي
اتفاقات السارية	دول الاتحاد الأوروبي	دخل حيز التنفيذ عام 2006	تأثير سلبي
اتفاق التجارة الحرة مع رابطة التجارة الحرة الأوروبية	دول رابطة التجارة الحرة الأوروبية (آيسلندا وليختنشتاين والنرويج وسويسرا)	دخل حيز التنفيذ عام 2004	تأثير محايد
منظمة التجارة العالمية	عالمي	في صدد الانضمام - عقد الاجتماع الأخير (السابع) لفريق العمل عام 2009	
اتفاقات التجارة الحرة في السوق المشتركة لأمريكا الجنوبية	الأرجنتين والبرازيل والباراغواي والأوروغواي وغيرها من بلدان جنوب أميركا	تم توقيع مذكرة تفاهم عام 2016 والمناقشات جارية	
اتفاقية أغادير	مصر والأردن وتونس والمغرب	في صدد الانضمام بعد المواقفات الأولية في نيسان 2016 وآذار 2017	

### أبرز التحديات

- أدى اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي إلى زيادة قصيرة الأمد للصادرات، في ظل استمرار نمو الواردات
- أدى اتفاق التجارة الحرة مع رابطة التجارة الحرة الأوروبية إلى ارتفاع متوازن في الصادرات والواردات، لكن مع خسارة مكاسب كثيرة في المجالين
- هناك قلة تنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالتجارة
- يواجه القطاع الخاص مشاكل متعلقة بالإجراءات الفنية وغير الفنية (مثلاً، شروط اتفاقية تدابير الصحة والصحة النباتية، ومتطلبات التسجيل، إلخ...)



## السياسة المالية العامة - ملخص التحليل

### التحديات الرئيسية

- يسجل لبنان ثالث أعلى نسبة دين من الناتج المحلي الإجمالي بسبب العجز المستمر في الميزانية لدى الحكومات المتعاقبة. وتساهم الإيرادات دون المستوى والتكاليف المتزايدة في هذا العجز
- تخصص الحكومة اليوم 5% فقط من ميزانيتها للإنفاق على البنية التحتية، فيما تخصص 2/3 منها لدفع الرواتب والفوائد: تمثل الأجور 46% من الإيرادات، وهذه النسبة هي الأعلى مقارنة بالدول النظيرة
- تمثل الإيرادات أقل من 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وهذه النسبة أدنى من تلك المسجلة في معظم الدول النظيرة، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى تحصيل 40% فقط من الضرائب الإجمالية

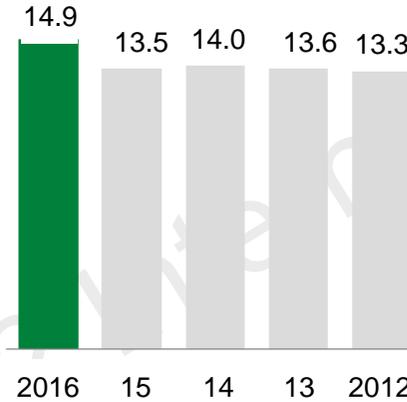
### الفائض الحكومي (العجز)

مليار دولار، سنوياً



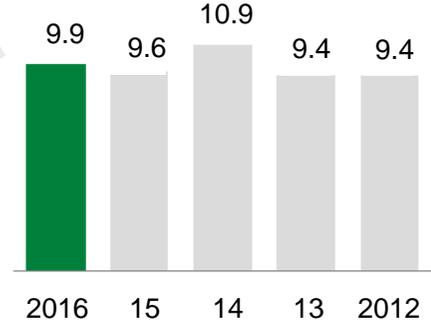
### النفقات الحكومية

مليار دولار، سنوياً



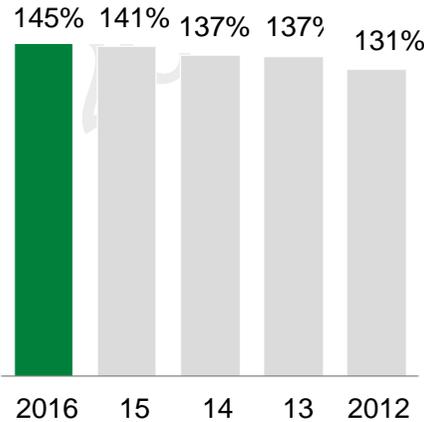
### الإيرادات الحكومية

مليار دولار، سنوياً



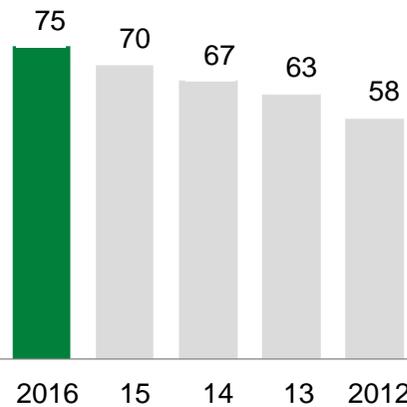
### نسبة الدين من الناتج المحلي الإجمالي

% الناتج المحلي الإجمالي، سنوياً



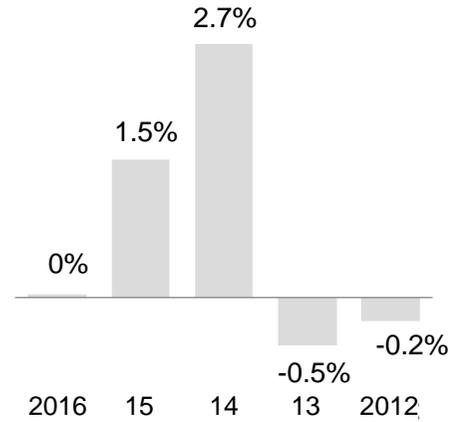
### الدين الحكومي الإجمالي

مليار دولار، سنوياً



### الميزان الأولي

% الناتج المحلي الإجمالي، سنوياً





المرتبة

X

الفرق في التصنيف بين 2012 و2018

X

## سهولة ممارسة الأعمال - ملخص التحليل

## التحديات الرئيسية

- تم إجراء آخر إصلاح لبيئة الأعمال التجارية قبل 6 سنوات
- القوانين القديمة / عدم وجود تشريعات مناسبة وحكومة غير فعالة في صياغة التشريعات وإقرارها
- ارتفاع التكلفة المرتبطة بإجراءات ممارسة الأعمال التجارية
- إجراءات معقدة لممارسة الأعمال في ظل تعدد الجهات المعنية
- الفساد الحكومي الملاحظ

## مؤشر التنافسية العالمية 1

أكثر العوامل إشكالية في ممارسة الأعمال في لبنان



مؤشر التنافسية العالمية 1



## تصنيف مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

التصنيف الإجمالي لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال 2018





## تفعيل التنمية الاقتصادية - ملخص التحليل



### أبرز التحديات

- حزمة الحوافز المقدمة للمستثمرين قديمة (ويُعدّ آخر تحديث لها إلى سنة 2001) وليست تنافسية بالمقارنة مع الدول النظيرة الإقليمية
- لا تملك المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان القدرة على أن تكون مركز خدمات شاملة لدعم المستثمرين بكفاءة

- يغيب التنسيق إلى حد كبير في الجهود المبذولة لتعزيز الصادرات من مختلف الجهات المعنية
- تخصّص ميزانية منخفضة لتعزيز الصادرات بالمقارنة مع المقاييس المعيارية
- عملية الموافقة طويلة على برامج الصادرات الجديدة وعلى تحسين البرامج القديمة

- مصادر رأس المال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم متقلبة ويعتمد التمويل بشكل كبير على الجهات الخارجية (تشكل منح الاتحاد الأوروبي وقروض البنك الدولي مصادر مؤقتة للتمويل الرأسمالي)
- يتوفر الدعم بشكل محدود أو يغيب كلياً للوصول إلى السوق وإلى المواهب والقدرات

- ما من نهج واضح لتحفيز النمو الاقتصادي في المناطق التي هي دون مستوى التنمية
- لا تزال الموافقة على اقتراح «إيدال» لتغيير خطة الحوافز الحالية بهدف تشجيع الاستثمارات بشكل أفضل في المناطق تنتظر الموافقة



### الجهات المشاركة في تفعيل التنمية الاقتصادية

#### 1 تنشيط الاستثمار



- المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان

#### 2 تعزيز الصادرات



- المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان



- وزارة الاقتصاد والتجارة



- مصرف لبنان - كفالات



- وزارة الخارجية

#### 3 دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم



- المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان



- وزارة الاقتصاد والتجارة

#### 4 التنمية المنطقية



- المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان



- مجلس الجنوب



- غرفة التجارة



## قائمة المحتويات



### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

#### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## خلاصة: يبدو النموذج الاقتصادي اللبناني عالقاً في حلقة مفرغة

★

### 1أ ... عدم تحقيق أي ثروة إضافية

- نما نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بـ30% خلال الأربعين سنة الماضية مقابل المتوسط العالمي البالغ 120%
- 8% خلال السبع سنوات الماضية مقابل 14% كمتوسط عالمي<sup>1</sup>

3ج

... وبذلك تخفض مساهمة القطاعات المنتجة

- 14% من الناتج المحلي الإجمالي الإضافي في 2010-2016 مقابل 20% كمعيار مرجعي<sup>10</sup>
- وتراجع فرص العمل والإنتاجية، الأمر الذي يطيل أمد حلقة...

2ج

... مما يوّد بيئة أعمال غير ملائمة

- تراجع بـ28 مرتبة على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال منذ 2012 والحلول في المرتبة 133 من أصل 199 حالياً<sup>9</sup>
- وبالتالي الحد من الاستثمارات في المجالات المنتجة...
- تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 30% من 2010 حتى 2017<sup>2</sup>



### 2أ ... وكان النمو متقلّباً

- تقلب بنحو 1.4 أضعاف مثيله في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ 1992<sup>1</sup>

مرتكزاً على التدفقات المالية الإقليمية ومن اللبنانيين المنتشرين فضلاً عن التمويل المنقطع من المانحين

- نمو تدفقات ميزان المدفوعات<sup>2</sup> بنسبة 40% في 2005-2010 مقابل 3% في 2010-2015

### 3أ ... وتذهب هذه التدفقات بشكل أساسي إلى القطاعات الأقل إنتاجاً

- بخاصة الاستهلاك والعقارات<sup>3</sup>...

### 1ب ... كما تُخصّص لتمويل اتساع حجم الحكومات والدين العام

- الرواتب 9% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل 6% كمعيار مرجعي<sup>4</sup>
- العجز المالي يبلغ 8% من الناتج المحلي الإجمالي<sup>5</sup>
- ثالث أعلى نسبة دين من الناتج المحلي بـ149%
- مما يفسح مجالاً محدوداً للتدفقات الرأسمالية
- 4% من الموازنة خلال الـ10 سنوات الماضية<sup>5</sup> مقابل 10-20% كمعيار مرجعي<sup>6</sup>

### 1ج ... وتؤدي كل هذه العوامل إلى بنية تحتية دون

المستوى

- المرتبة 113 بين 137 دولة<sup>7</sup>
- فضلاً عن كفاءة تشريعية منخفضة
- عدم إقرار 12 قانوناً خاصاً بالأعمال، ودرجة عالية من الفساد (المرتبة 146 من بين 180 دولة)<sup>8</sup>...



عادة ما تطبّق الدول التي تتشارك الخصائص نفسها مع لبنان صيغة واضحة لتحقيق النجاح الاقتصادي

★

## أبرز عوامل النجاح



وضع رؤية وطنية / خطة اقتصادية متكاملة تستفيد منها خطط عمل الجهات المعنية بوتيرة ثابتة ومستمرة مع اعتماد آلية تنفيذ واضحة ومتفق عليها

تمكنت بعض الدول التي تتشارك عدداً من الخصائص مع لبنان من تحقيق نمو اقتصادي مستدام:

■ مساحة جغرافية صغيرة وبلدان مجاورة كبرى

مضاعفة التركيز على القطاعات المنتجة ذات القيمة الإضافية العالية والتي تركز على المعرفة بدرجة كبيرة وتحدث أثراً مضاعفاً مرتفعاً وتتسم بمستوى أعلى من المرونة

■ عدد سكان محدود

بناء رأس مال بشري متميز يلبي الاحتياجات الاقتصادية المستقبلية

■ موارد طبيعية محدودة

■ عدد كبير من مهاجرين (في بعض الدول)

ضمان حكومة فعالة وكفاءة تدعمها سياسات الانضباط الكليّة (المالية والنقدية)

توفير بيئة أعمال وبنية تحتية تنافسية

بناء اقتصاد مفتوح يقوم بشكل أساسي على تنمية القطاع الخارجي (ميزان المدفوعات الإجمالي مع التركيز على الصادرات)



هونغ كونغ



إيرلندا



سنغافورة



سويسرا



جورجيا



## بهدف التغلب على التحديات، على لبنان أن يضع رؤية وطنية مسترشداً بمبادئ ثابتة

★

- 1  **تركيز** الموارد الحكومية والجهود المبذولة على المجالات التي تتصدر الأولوية
- 2  **تحسين بيئة الأعمال** من خلال تخفيض تكلفة ممارسة الأعمال ومكافحة الفساد في القطاع العام وتحسين بيئة الأعمال بشكل عام وبالتالي رفع مستويات قدرة لبنان التنافسية
- 3  **تنويع الاقتصاد اللبناني** قطاعياً ومن حيث مصادر التدفقات الجغرافية وبالتالي التقليل من حدة التقلبات التي تسببها العوامل الخارجية
- 4  **تطوير قطاعات إنتاجية عالية القيمة وقادرة على تحمّل الصدمات المستقبلية** مما يخفف من حدة الأزمة الناتجة عن العجز الحالي
- 5  **ضمان سلامة القطاع العام** من خلال تطبيق الانضباط المالي، بما في ذلك تحسين عملية التحصيل وترشيد الإنفاق، وبالتالي السيطرة على الدين العام



# ستستفيد رؤية الاقتصاد الوطني 2025 من الميزات الاقتصادية والاجتماعية الفريدة للبنان

## رؤية 2035

اقتصاد متنوع ومرتفع الدخل بقدرة تنافسية عالمية وأثر متميز

اقتصاد مبني على أسس المعرفة والقيمة العالية مع ترسيخ مجالات التميز وتنويع مصادر التدفقات الواردة

الاستفادة المستدامة من الموارد النادرة (مثلاً: المياه والأرض)

وضع مالي كلي سليم وأثر اقتصادي عالمي يتخطى الحدود

## رؤية 2025

إعادة تفعيل وإنعاش الاقتصاد المنتج المدعوم بإصلاحات بيئة الأعمال

تحريك عجلات الإنتاج مع تسليط الضوء على عدد من النجاحات (مثلاً: المناطق الاقتصادية الخاصة، المشاريع البارزة)

عناصر تنافسية مستقرة (مثلاً: البنية التحتية وبيئة الأعمال الملائمة) ومدن حيوية

حكومة منضبطة مالياً وتخضع للمساءلة إلى جانب إدارة عامة ذات كفاءة

1

الرؤية

2

القطاعات المنتجة

3

بيئة الأعمال

4

الوحدة في العيش المشترك وبناء مستقبل مزدهر

التنوع والتسامح والإرث الثقافي الفريد



## رؤية لبنان

مستهدفات 2025

## المستهدفات الاقتصادية

## مستهدفات القطاعات ذات الأولوية 2

## المستهدفات الممكنة

نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي  
~15 ألف دولار

تقلب دون 3%

نمو سنوي بنسبة 5-6% في الناتج المحلي الإجمالي

ناتج محلي إجمالي حقيقي يبلغ ~80 مليار دولار، حصة القطاعات ذات الأولوية 35%

استقرار ميزان المدفوعات عند تحقيق فائض ~10% في الناتج المحلي الإجمالي

370 ألف فرصة عمل إضافية، نمو الإنتاجية بـ2%؛ معدل بطالة 8%

## اقتصاد المعرفة

## الزراعة

الخدمات المالية  
الناتج المحلي الإجمالي  
3 مليار دولار  
إنتاجية سنوية 6%الناتج المحلي الإجمالي  
2 مليار دولار  
60 ألف فرصة عملالسياحة  
الناتج المحلي الإجمالي  
2 مليار دولار  
100 ألف فرصة عملالناتج المحلي الإجمالي  
1 مليار دولار  
5 آلاف فرصة عملالصناعة  
الناتج المحلي الإجمالي  
3 مليار دولار  
50 ألف فرصة عمل

133→30/190

سهولة ممارسة الأعمال

110→70/137

جودة النقل والمواصلات

105→85/137

التنافسية

134→70/137

جودة الطاقة الكهربائية

181→99/231

جودة المعيشة

64→40/176

جودة الاتصالات

145%→110%

نسبة الدين من الناتج المحلي

-8%→-3%

الميزان المالي

2.5%

التضخم

146→50/180

الفساد

2 أشهر→6+ سنة

إقرار القوانين

1 الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بحسب أسعار 2017  
2 الناتج المحلي الإجمالي الإضافي وفرص العمل الإضافية بين 2017  
و2025؛ الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بحسب أسعار 2017

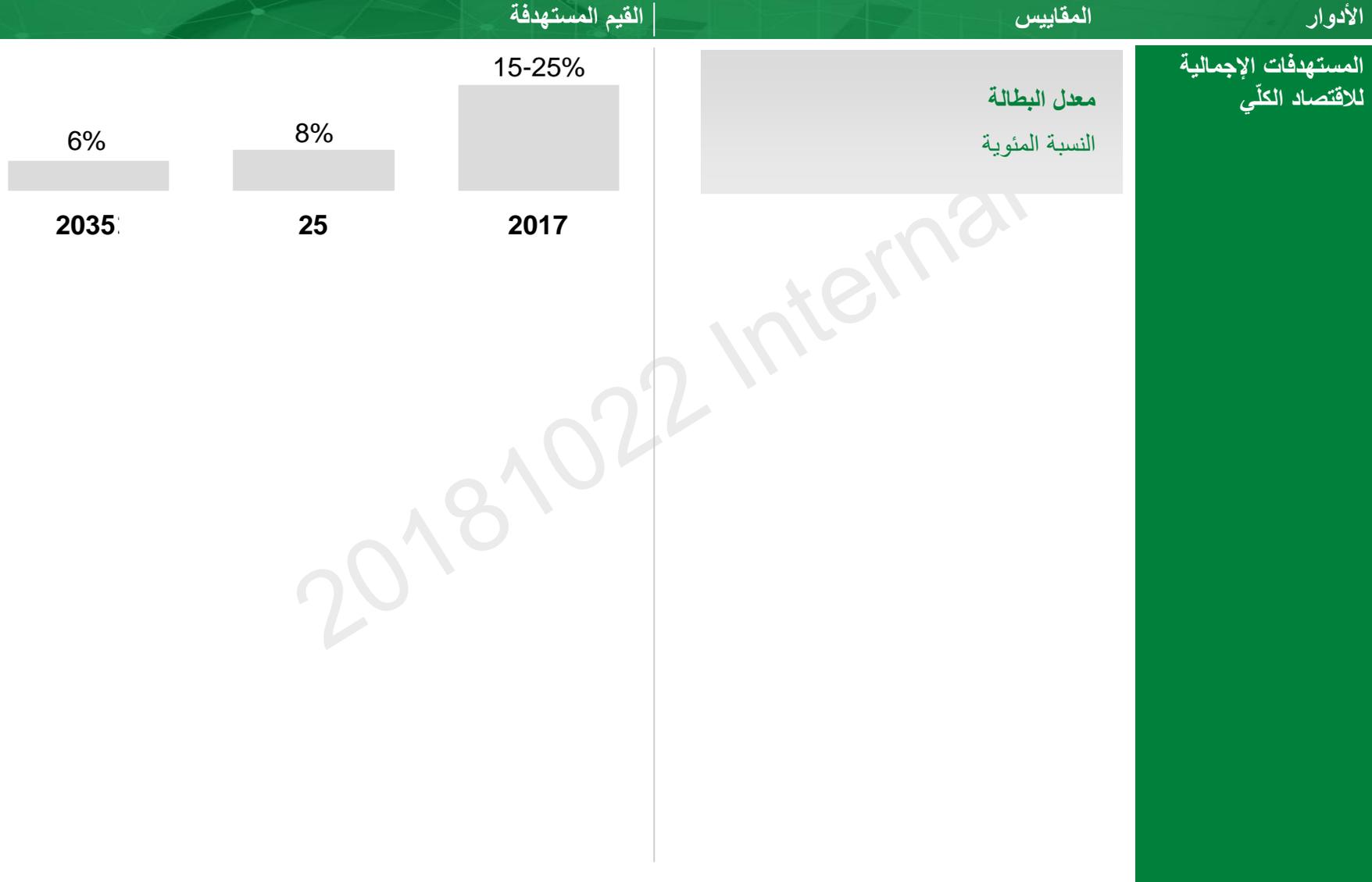


## المستهدفات – لمحة عامة عن الاقتصاد الكلي (1/2)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات الإجمالية للاقتصاد الكلي	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بأسعار 2017 ألف دولار للفرد الواحد	22 16 12
	تقلبات الناتج المحلي الإجمالي النسبة المئوية	<2.0% <3.0% 3.3%
	نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي النسبة المئوية	4-5% 5-6% 1-3%
	ميزان المدفوعات النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي	15% 10% 5%
	فرص العمل الإضافية للبنانيين بالآلاف	يؤكد لاحقاً 370 لا ينطبق
		2035 25 2017



## المستهدفات – لمحة عامة عن الاقتصاد الكلي (2/2)





## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal

# تتمتع 5 قطاعات بالإمكانات الاقتصادية الأكبر في لبنان



## الإمكانية المباشرة في 2025

القطاع

توزيع الميزان المدفوعات	الأثر على ميزان المدفوعات (مليار دولار)	الميزة التنافسية للبنان	التوزيع والتوازن الإقليمي (3)	مضاعف لفرص العمل المستحدثة	إمكانية توليد فرص العمل (ألف فرصة عمل <sup>1</sup> ) (2)	إمكانية زيادة الناتج المحلي الإجمالي (مليار دولار) (1)	القطاع
عالمياً	1.4	●	● ● ●	40	2.1	1.6	السياحة
عالمياً	1.1	●	● ●	48	1.5	2.2	اقتصاد المعرفة
على مستوى المنتشرين	1.0	●	● ●	12	1.4	1.8	الخدمات المالية
عالمياً	0.3	●	●	23	2.7	0.7	الصناعة
عالمياً	0.5	●	●	1	1.2	0.5	الزراعة
إقليمياً وعلى مستوى المنتشرين	0.1	●	● ● ●	19	1.3	0.7	المنتشرون
إقليمياً وعلى مستوى المنتشرين	-0.2	●	● ● ●	18	1.3	0.8	التعليم
غير متوفر	0	●	●	0	1.7	0	الرعاية الصحية
إقليمياً وعلى مستوى المنتشرين	-0.1	●	● ● ●	10	2.3	1.6	النفط والغاز
محلياً	-1.4	●	● ● ●	-7	1.2	1.5	البناء والعقارات
إقليمياً	0	●	● ● ●	3	1.5	0.4	التجزئة والتجارة
	0	●	● ● ●	1	2.2	0.2	النقل والخدمات اللوجستية
	0	●	● ● ●	1	2.2	0.2	الطاقة والمياه

ميزة تنافسية عالية وأثر كلي على ميزان المدفوعات

أثر مرتفع على ميزان المدفوعات وعلى التوازن الإقليمي

أدوار متخصصة بأثر على ميزان المدفوعات

أثر سلبي إلى منخفض على ميزان المدفوعات

باستثناء برنامج الاستثمار الراسمي

السياحة الاستشفائية ~500 مليون دولار

1 أثر مباشر، وظائف تتطلب مهارات متوسطة وعالية



# يجب أن تتبّع عملية تطوير القطاعات ذات الأولوية المستهدفات والمبادرات المحددة في الرؤية الاقتصادية

## تحليل 20 قطاعاً

## تحديد تطلعات (2025 و 2035) لستة قطاعات بما في ذلك المؤشرات المستهدفة القابلة للقياس

### Financial services: Sector Aspiration

Aspiration: Supporting the economic growth through financing, becoming an "investment management & offshoring hub" while providing exportable centers of excellence across niche services, building on strong and resilient sector foundations

**2025**

**Current situation**

- Financial services overwhelmingly dominated by banking with limited participation of other services (Insurance, Funds, Capital markets). Banking sector with solid fundamentals for increasing profitability and increasing risk.
- Low penetration of off-shore ADRs, with basic product offering (only deposits).
- Lack of regional & global recognition for specific centers of excellence.
- Missing key regulatory enablers (e.g. PFI Fund law).

**2035**

- Healthier and resilient financial services sector providing economic value for high-fidelity emerging (private banking) and high-fidelity (high net worth) individuals, with progressive approach to return global players.
- Evolution "full-on-off" center of excellence offering at the forefront of innovation.

**2025 Targets**

Financial services GDP, USD Bn	Total employment, K	Financial services GDP, USD Bn	Total employment, K	Financial services GDP, USD Bn	Total employment, K
6.1	50	8.3	60	12.1	80
450%	20%	47%	20%	410%	40%



### Financial services: Summary of current situation

Banking	Insurance	Private Equity/Venture Capital
ROE %: 15% (2016), 12% (2017)	Asset growth %: 23% (2016), 4% (2017)	Sovereign exposure % GDP: 45% (2016), 24% (2017)
Loan penetration % GDP: 103%	Capital adequacy ratio %: 15.7% (2016), 15.0% (2017)	Life penetration, GWP % GDP: 2.8% (2016), 2.8% (2017)

**Key challenges**

- Lack of participation of non-banking financial services
- Domination of financial services by banking with ~85% of assets
- Underdeveloped capital markets
- Lack of incentives to list
- Limited foreign investments
- Although a large portion of credit information is provided by BDL, sector can benefit from a credit bureau
- Legal: Sub-par legal framework on time reports (1) IESG doing business cycle (2) Private equity fund management laws (3) Digital banking & payments
- Regulator: Incomplete regulatory framework for capital markets (lack of sanctioning committee & tribunal)
- Capabilities: Low financial inclusion and literacy, especially outside BML

## تفصيل الأدوار الاستراتيجية للقطاعات (3) إلى 5 أدوار لكل قطاع) إلى جانب الممكّنات الشاملة

## إعداد قائمة مفصلة بأكثر من 120 مبادرة مطلوبة لتحقيق تطلعات القطاعات

### Financial services: 2025 sector charter

Aspiration: Supporting the economic growth through financing, becoming an "investment management & offshoring hub" while providing exportable centers of excellence across niche services, building on strong and resilient sector foundations

**SECTOR PLAYS**

**A** Deepen and strengthen the financial services sector to effectively enable and finance the country's economic development agenda

**B** Position Lebanon as an investment management and offshoring hub, targeting investors from emerging markets, wealthy the Levant, Africa & the Capital region, while focusing on the Lebanese Diaspora

**C** Develop centers of excellence in specific niches with strong export potential, leveraging the country's talent pool and the geographical context

**D** ENABLERS

**2025 TARGETS**

FDI GDP contribution, % of total	Non-banking assets <sup>1</sup> , % of total assets	Banking savings, % of total	FDI assets, % of total	Value of exports, % of total
1.1	22%	61%	41%	7
8.2	30%	67%	45%	10

### To support the growth of the financial services sector, the government should focus on 24 priority initiatives (1/5)

Objective	Initiative	Owner <sup>1</sup>
<b>A1</b> Develop detailed blueprint and strategy of the banking sector	Detail out current vision and trajectory of the banking sector into a full-fledged strategy and implementation plan. Strategy should ensure coverage of 3 key pillars, targeting asset growth, sustainability and profitability of the sector	BoL, ABL
<b>A2</b> Diversify banking sector asset base from public sector	De-risk and enhance links to public sector placements	BoL, ABL
<b>A3</b> Incentivize banking sector asset diversification in productive private sectors	Design and enforce regulatory limits to concentrate assets in certain productive sectors	BoL, ABL
<b>A4</b> Enhance capitalization and optimize balance sheets of Lebanese banks	Promote continuous capital & balance sheet optimization practices across all Lebanese banks to enhance quality of capital, reduce risks and efficiently deploy capital into high ROI/C assets	BoL, ABL
<b>A5</b> Consolidate Lebanese banks	Incentive the consolidation of banks, through incentivizing acquisitions and mergers of small banks with low RoE vs subordinated loans	BoL
<b>A6</b> Enhance cost efficiency through digitization	Provide incentives to banks (e.g. soft loans) for their digitization efforts	BoL
<b>A7</b> Set-up a credit bureau	Set up the Lebanese credit bureau to enhance country-wide risk management	BoL, ABL



2025

2017

# ينبغي قياس التقدم المحرز على مستوى تطلعات القطاعات من خلال مؤشرات أداء خاصة 1/2

★

## أدوار القطاعات

## تطلعات العام 2025

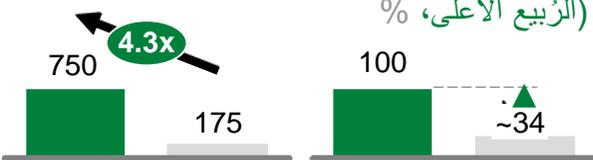
الصادرات الزراعية  
(باستثناء الأغذية المصنعة)  
مليون دولار (أسعار  
2017)

حصة المحاصيل الضخمة  
(أكثر من ألف هكتار)  
ذات الإنتاج الأكبر  
(الرُّبيع الأعلى، %)

المزارعين التجاريين: الاستفادة من الإمكانيات التصديرية الإقليمية للمزارعين التجاريين من خلال تحسين معايير الجودة والانتقال إلى المحاصيل ذات القيمة الأعلى (مثلاً: الأفوكادو)  
أصحاب المزارع الصغيرة: رفع إنتاجية صغار المزارعين للمحاصيل الحالية من خلال اعتماد التكنولوجيا والأساليب الحديثة  
الحشيشة للأغراض الطبية: بافتراض وجود سياسة حكومية، النظر في تشريع زراعة الحشيشة للأغراض الطبية بهدف إنتاج مستحضرات طبية ذات قيمة عالية مع التركيز على التصدير وفقاً للإطار التنظيمي المناسب

### الزراعة:

سلة الغذاء الشرق  
الأوسطية للمحاصيل  
ذات القيمة العالية



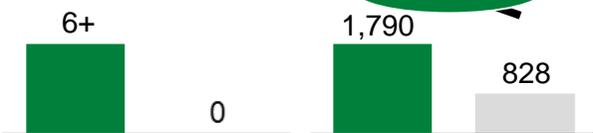
عدد المناطق الصناعية  
النشطة

صادرات المجموعات  
الفرعية ذات الأولوية 1  
مليون دولار

القطاعات الفرعية المستهدفة: تركيز الجهود على أربع قطاعات فرعية: تصنيع الأغذية، والمنتجات الاستهلاكية (مثلاً: العطور ومستحضرات التجميل)، والأدوية، والمنازل مسبق الصنع والأثاث (استهداف سوريا والعراق)

### الصناعة:

الريادة الإقليمية  
المتخصصة في  
الصناعات المبتكرة  
وذات القيمة العالية



المناطق: إنشاء مجمعات صناعية من الجيل الجديد لتوفير بيئة عالية التنافسية (الأفضل في لبنان) للصناعيين

عدد غرف الفنادق في  
الوجهات الرئيسية،  
بالآلاف

عدد قاصدي السياحة  
الترفيهية، بالملايين

السياحة الترفيهية: التركيز على 15 دولة مصدر مع تقديم عروض سياحية أساسية مميزة لقاصدي المدن (بما في ذلك ألعاب القمار) والشواطئ والسياحة الثقافية في الوجهات الرئيسية الثلاثة وتقديم الخدمات المتخصصة في السياحة البيئية الفاخرة  
سياحة الأعمال: التركيز على شريحة "الاجتماعات والحوافز" من سائحي الأعمال في الدول الخليجية  
السياحة الاستشفائية: تقديم خدمات متخصصة في السياحة الاستشفائية والرفاه، واستهداف الأسواق الإقليمية

### السياحة:

الريفيرا المتوسطة  
المرتقبة





2025 2017

## ينبغي قياس التقدم المحرز على مستوى تطلعات القطاعات من خلال مؤشرات أداء خاصة 2/2

★

### أدوار القطاعات

### تطلعات العام 2025

الأصول غير المصرفية<sup>3</sup>،  
% من إجمالي الأصول

مؤشر المركز المالي  
العالمي، الترتيب

تطوير المصرفية الرقمية كقناة بديلة لإنجاز الخدمات بهدف توسيع نطاق وصول القطاع وتعزيز الكفاءة

تطوير قطاع الخدمات المالية وترسيخه من أجل تمكين وتمويل برنامج التنمية الاقتصادية في البلاد

تحويل لبنان إلى وجهة رئيسية لإدارة الاستثمارات و «الأوفشور» من خلال استهداف العملاء ذوي الأرصدة المالية الضخمة

إنشاء مراكز التميز المتخصصة في مجالات محددة (مثلاً: البحوث الاستثمارية، الدراسات الأكتوارية، التحليلات الرقمية)

الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية في القطاعات ذات الأولوية ليصبح الاقتصاد قائماً على الابتكار

الارتقاء بلبنان إلى وجهة إقليمية رائدة من حيث المدن الريفية التي تقدم خدمات التعاقد الخارجي بقيمة عالية وليصبح مركزاً عالمياً للبحوث والتحليلات

التحول إلى مركز إبداع إقليمي، بما في ذلك الإعلام وإنتاج المحتوى

جذب الطلاب الإقليميين من كافة الاختصاصات

الخدمات المالية:

وجهة خارجية

(Offshore) تستهدف

أصحاب الأرصدة

المالية المتوسطة إلى

الضخمة

اقتصاد المعرفة

والإبداع: «واحة

السليكون» في الشرق

الأوسط

التمويل عبر رأس المال  
الاستثماري، مليون دولار

الشركات الناشئة، العدد

الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية في القطاعات ذات الأولوية ليصبح الاقتصاد قائماً على الابتكار

الارتقاء بلبنان إلى وجهة إقليمية رائدة من حيث المدن الريفية التي تقدم خدمات التعاقد الخارجي بقيمة عالية وليصبح مركزاً عالمياً للبحوث والتحليلات

التحول إلى مركز إبداع إقليمي، بما في ذلك الإعلام وإنتاج المحتوى

جذب الطلاب الإقليميين من كافة الاختصاصات

190

100

2,000

200

غرس البذور: إعداد الجيل الجديد من اليد العاملة اللبنانية وتنظيمه والاستثمار فيه ليكون مستعداً لدخول الاقتصاد العالمي (توسيع السوق لتشمل لبنان) مع إنشاء قاعدة معلومات تحوي أعداد المهاجرين وتوزعهم واتجاهاتهم

التواصل: تمكين الروابط بين لبنان ومنتشريه من مختلف الأجيال من خلال تعزيز الهوية الوطنية في الخارج

الحصاد: الاستفادة من شبكة المنتشرين للدفع بعجلة النمو الاقتصادي من خلال أ) المساهمة الاقتصادية للمنتشرين أصحاب الإمكانيات العالية، ب) النفاذ إلى أسواق التصدير، ج) توجيه التحويلات نحو مشاريع التنمية

التأثير: الاستفادة من القدرة على التأثير وإضفاء طابع رسمي عليها، أي الاستفادة من قوة الضغط في مراكز العالم من خلال إنشاء مجلس استشاري مؤلف من المنتشرين أصحاب النفوذ

لبنانيو الانتشار:  
نشط وفعال





## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## الزراعة - تطلعات القطاع

التطلعات: قطاع عالي القيمة والجودة يحقق ثروة مستدامة للمزارعين والمجتمعات الريفية

★



2035



- مجموعة مثالية من المحاصيل تساهم في تعظيم عائدات المزارعين (مع مراعاة أهداف الأمن الغذائي)
- ضمان أعلى مستويات الإنتاجية لمعظم المحاصيل، والاستفادة من الإنجازات والتكنولوجيا الحديثة في كافة مراحل سلسلة القيمة الزراعية
- تنظيم فعال وممتاز للسوق المحلية
- دخول واسع للمنتجات الزراعية اللبنانية إلى الأسواق العالمية، وترسيخ سمعتها كمنتجات ذات جودة ممتازة
- القضاء شبه التام على زراعة الحشيشة غير المشروعة، مع تقديم التراخيص لمعظم المزارعين وإخضاعهم للرقابة الحكومية (يتطلب مواومة السياسة مع الإطار التنظيمي)

2025



### الوضع الراهن

- A** نمو المحاصيل ذات القيمة العالية (مثلاً: الأفوكادو)، مع الحد من زراعة التبغ ومحاصيل أخرى ذات قيمة متدنية
- B** ارتفاع مستويات إنتاجية أبرز المحاصيل، من خلال تحسين الأساليب المعتمدة وتطبيق التكنولوجيات الحديثة في قطاع الزراعة
- C** تعزيز شفافية السوق المحلية ما يمكن المزارعين بشكل أكبر
- D** زيادة الاعتراف والقبول العالميين بالمنتجات الزراعية اللبنانية على أنها منتجات غذائية عالية الجودة
- E** إنشاء (محتمل) مناطق خاضعة للرقابة تزرع فيها الحشيشة الموجهة إلى التصدير بطريقة مشروعة وللأغراض الطبية (يتطلب مواومة السياسة مع الإطار التنظيمي)

- هيمنة المحاصيل ذات القيمة المنخفضة التي تكبد المزارعين خسائر في زراعتها، ومنها التبغ
- انخفاض إنتاجية عدد كبير من المحاصيل (مثلاً: الزيتون)، بسبب استخدام الأساليب القديمة ومحدودية الاستثمارات في التكنولوجيا
- انعدام كفاءة الأسواق المحلية التي يتعرض فيها المزارعون إلى ممارسات غير عادلة (مثلاً: من قبل الأسواق والموزعين)، ما يعزى جزئياً إلى ضعف نظام التعاونيات
- النفوذ المحدود إلى الأسواق العالمية مثل الاتحاد الأوروبي، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى انعدام الامتثال للمعايير الدولية (مثلاً: تدابير الصحة والصحة النباتية SPS للبطاطا) وضعف البنية التحتية لما بعد الحصاد
- انتشار زراعة الحشيشة بطريقة غير مشروعة

### المستهدفات

إجمالي عدد الوظائف،  
بالآلاف

210~

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

3.2

إجمالي عدد الوظائف،  
بالآلاف

214

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

2.2

إجمالي عدد الوظائف،  
بالآلاف

210

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

1.6

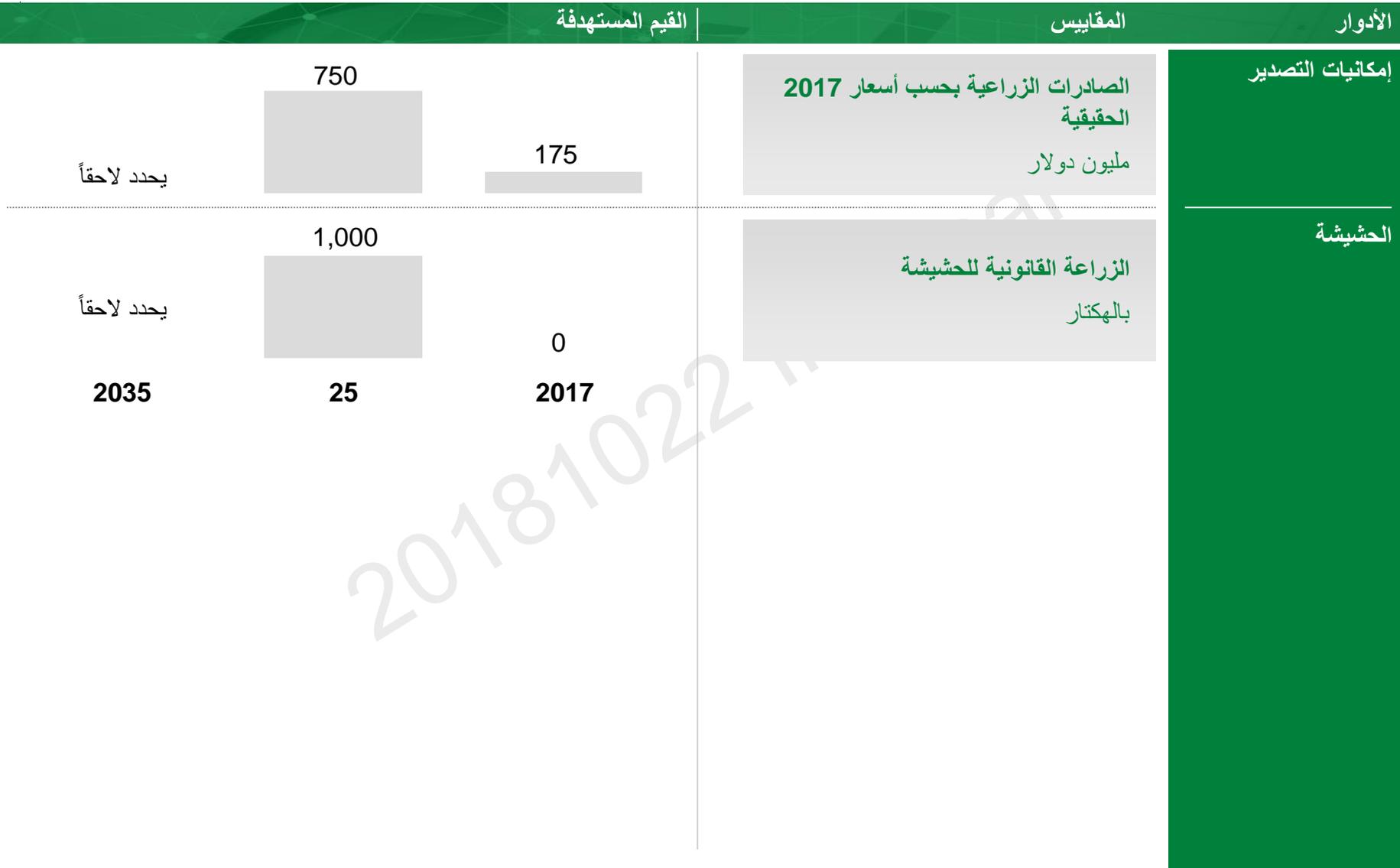


## الزراعة - مستهدفات 2025 و2035 (1/2)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات العامة	الناتج المحلي الإجمالي بحسب أسعار 2017 الحقيقية مليار دولار	3.2 2.2 1.6
	عدد الوظائف بالآلاف	214 214 210
الوسائل الحديثة	حصة المحاصيل الضخمة (أكثر من ألف هكتار) ذات العائد في الربيع الأعلى بالمقارنة مع المقاييس المعيارية، %	يحدد لاحقاً 100% 34%
تحسين أسواق الغذاء	رضا المزارعين %	سيتم وضع المقياس لاحقاً
المحاصيل عالية القيمة	الأراضي الزراعية للمحاصيل ذات القيمة الإضافية العالية بالهكتار	يحدد لاحقاً 10,000 0 2035 25 2017



## الزراعة - مستهدفات 2025 و 2035 (2/2)



20181022



2025 2017

# الزراعة - مخطط القطاع 2025

التطلعات: قطاع عالي القيمة والجودة يحقق ثروة مستدامة للمزارعين والمجتمعات الريفية

أدوار القطاع

مستهدفات 2025



التركيز على المزارعين من الأسر



التركيز على المزارعين التجاريين

تعزيز ودعم اعتماد الأساليب والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين إنتاج المحاصيل وجودتها

- الاستفادة من (وتعزيز) البحوث والقدرة على توفير خدمات الإرشاد والتوجيه الزراعي من أجل تشجيع اعتماد الأساليب الحديثة (مثلاً: الحد من الاستخدام المفرط للأسمدة ومبيدات الآفات، واتباع أفضل الممارسات وأفضل تقنيات حصاد الزيتون، إلخ).
- تيسير تمويل تركيب الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تعزز الإنتاج والجودة (مثلاً: أنظمة الري)

A

تحسين أسواق الغذاء المحلية (والإقليمية)، مع التركيز على الشفافية والكفاءة

- تعزيز قدرة التعاونيات على تسويق السلع في الأسواق المحلية والإقليمية (مثلاً، من خلال الجهود الرامية لبناء القدرات المستهدفة)
- زيادة مستوى الشفافية (مثلاً: التسعير) لأنشطة الموزعين وأسواق الجملة من خلال الحلول الرقمية وتحسين الرقابة التنظيمية

B

دعم عملية تحويل وانتقال الزراعة إلى المحاصيل الأعلى قيمة (مثلاً: البندورة والأفوكادو) والمواشي، بعيداً عن التبغ وغيرها من المحاصيل ذات القيمة المنخفضة (مثلاً: الحبوب والزيوتون)

C

- إجراء تحليل شامل لسلسلة القيمة يشمل كافة المنتجات الزراعية من أجل تحديد آلية التوزيع الأنسب للمحاصيل على المناطق (ويضم التحليل تحديد المحاصيل البديلة المستهدفة، مع التركيز على المناطق التي تُزرع فيها التبغ)

اعتماد برنامج دعم (اختياري) جديد لمزاري التبغ يسمح بالانتقال إلى المحاصيل البديلة

- الاستفادة من (وتعزيز) خدمات الإرشاد والبحث من أجل دعم المزارعين خلال عملية الانتقال إلى زراعة محاصيل

تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات التصدير من خلال تيسير النفاذ إلى الأسواق العالمية

D

- زيادة امتثال المزارع اللبنانية والمرافق الزراعية (مثلاً، مرافق التغليف) بالمعايير الدولية لتجاوز قيود التصدير الخاصة بتدابير الصحة والصحة النباتية
- تسهيل عملية توسيع نطاق البنية التحتية لما بعد الحصاد وتحسينها (مثلاً: منشآت التغليف والتخزين البارد)
- دعم المزارعين في تحديد الأسواق الجديدة ذات الإمكانيات العالية والوصول إليها (مثلاً: أوروبا الشرقية) وتكييف الممارسات الزراعية (مثلاً، أنواع البذور)

لتلبية تفضيلات السوق

بافتراض وجود سياسة حكومية، النظر في تشريع زراعة الحشيشة للأغراض الطبية بهدف إنتاج مستحضرات طبية ذات قيمة عالية مع التركيز على التصدير وفقاً لإطار التنظيمي ذي الصلة

E

- إعداد إطار تنظيمي شامل للحشيشة (مثلاً، يشمل الزراعة، والتصنيع، والتصدير، إلخ).
- تقييم جدوى بناء قدرات المؤسسات اللازمة لتنفيذ الإطار التنظيمي (مثلاً، إصدار التراخيص، ضمان الجودة، إلخ).

4.X التشريع والرقابة

- قانون المياه وإطارة التنظيمي
- الإطار التنظيمي للحشيشة

3.X رأس المال البشري

- التدريب المهني والتقني
- جاذبية الوظائف (مثلاً، بالنسبة للشباب في المناطق الريفية)

2.X دعم الصادرات

- ترويج الصادرات
- تطوير الصادرات

1.X خدمات حكومية

- قدرات البحث
- خدمات الإرشاد
- بناء قدرات التعاونيات
- مراقبة السلامة وضمان الجودة

الممكّنات العامة

X



غير شاملة

## الزراعة - مبادرات ذات أولوية (1/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة	الهدف	
	وزارة الزراعة	تحسين الكفاءة والشفافية في الأسواق المحلية، بما في ذلك الأسواق والموزعون بالجملة	 B تحسين أسواق المنتجات الغذائية المحلية
	وزارة الزراعة	إعداد استراتيجية التحول الزراعي	C الانتقال إلى المحاصيل عالية القيمة
	وزارة الاقتصاد	تقديم برنامج بديل لمزارعي التبغ	
	وزارة الاقتصاد والتجارة	تكوين نظرة شاملة ومتكاملة حول برامج الدعم	
	وزارة الزراعة	دعم جاهزية تصدير المنتجات اللبنانية	D تعزيز الصادرات
	وزارة الزراعة	الشروع في وضع استراتيجية القنب عبر سلسلة القيمة بأكملها	E النظر في تشريع زراعة الحشيشة
ABCDE	وزارة الزراعة	تجديد خدمات الإرشاد	
ABCDE	«لاري»	تعزيز نطاق البحث الزراعي وحجمه	
ABCDE	وزارة الزراعة	إطلاق برنامج تعزيز قدرات التعاونيات	 X.1 الخدمات الحكومية
ABCDE	وزارة الزراعة	تعزيز منظومة ضمان الجودة بما في ذلك خدمات التفتيش الغذائي	
ABCDE	وزارة الزراعة	الشروع في ممارسة شاملة لتسجيل الأراضي الزراعية	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## الزراعة - مبادرات ذات أولوية (2/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
ABCDE	▪ إيدال	تسهيل استثمار رؤوس الأموال في القطاع الزراعي	AGR. X.2.1	X.2 دعم الصادرات
ABCDE	▪ وزارة الزراعة	تطوير رأس المال البشري في القطاع الزراعي	AGR. X.3.1	X.3 رأس المال البشري
ABCDE	▪ وزارة الطاقة والمياه	ضمان استدامة المياه من خلال تحسين جهود إدارتها والمحافظة عليها	AGR. X.4.1	X.4 القوانين والأنظمة
ABCDE	▪ وزارة الزراعة	تحسين عملية إضفاء الطابع الرسمي على القطاع الزراعي وزيادة حماية المزارعين	AGR. X.4.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## الزراعة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة X.3.1 في الخدمات المالية	تسهيل الإقراض المحلي للزراعة Fin.X.3.1
الرجوع الى المبادرة 2.10 في التشريعات	الشروع في وضع إطار تنظيمي للحشيشة (إذا كان يتماشى مع السياسة الوطنية) Leg.2.10
الرجوع الى المبادرة 2.11 في التشريعات	حماية موارد المياه الجوفية (قانون المياه 221/2000) Leg.2.11
الرجوع الى المبادرة 2.12 في التشريعات	تعزيز الشفافية بشأن أسواق المواد الغذائية وتوزيعها بالجملة Leg.2.12
الرجوع الى المبادرة 2.13 في التشريعات	إعادة توجيه دعم التبغ نحو مجالات أكثر إنتاجية Leg.2.13
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة) Exp.A.1
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات Exp.A.2

مبادرات أخرى متصلة بالزراعة

20181022 Internat



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## الصناعة - تطلعات القطاع

التطلعات: الريادة الإقليمية المتخصصة في الصناعات المبتكرة وذات القيمة العالية والتحول إلى مركز إقليمي للتصنيع

★



2035



- قدرة تنافسية عالمية وتميز معترف به في القطاعات الفرعية المتخصصة التي تستفيد من نقاط القوة في لبنان.
- أفضل المناطق الصناعية التي تتوفر فيها خدمات وبنية تحتية من الطراز العالمي.

2025



### الوضع الراهن

- A نشوء قطاعات النمو الفرعية المتخصصة التي تحقق مستويات عالية من التنافسية من خلال الدعم الحكومي الموجه (مثلاً: الصناعات النوانية والغذائية والعطور)
- B إنشاء عدة مناطق صناعية وطنية متكاملة وناجحة، مما يوفر ميزة تنافسية للمستأجرين فيها (بما في ذلك منطقة مختصة بإعادة إعمار سوريا)

- دعم حكومي محدود وغير مركز مع انخفاض الإنتاج والصادرات في معظم القطاعات الصناعية الفرعية (باستثناء المنتجات الغذائية)، وذلك يعود بشكل رئيسي إلى القدرة التنافسية الضعيفة للقطاع بسبب البنية التحتية غير الجيدة.
- عدم وجود مناطق صناعية حقيقية تؤمن البنية التحتية والخدمات اللازمة لبناء القدرة التنافسية.

### المستهدفات

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

250

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

11.7

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

240

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

8.0

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

185

الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،  
مليار دولار (أسعار 2017)

4.6

20181022



## الصناعة - مستهدفات 2025 و 2035

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات العامة	الناتج المحلي الإجمالي بحسب أسعار 2017 الحقيقية مليار دولار	11.7 8.0 4.6
	عدد الوظائف بالآلاف	250 240 185
القطاعات ذات الإمكانات العالية	صادرات المجموعات الفرعية ذات الأولوية بحسب أسعار 2017 مليون دولار	يحدد لاحقاً 1,790 828
المجمعات الصناعية الوطنية المتكاملة	عدد المناطق الصناعية النشطة عدد	يحدد لاحقاً 6 0
		2035                      25                      2017



# الصناعة - مخطط القطاع 2025

التطلعات: الريادة الإقليمية المتخصصة في الصناعات المبتكرة وذات القيمة العالية والتحول إلى مركز إقليمي للتصنيع

## أدوار القطاع

### مستهدفات 2025

صادرات المجموعات  
الفرعية ذات الأولوية،  
مليون دولار

828

+10% سنوياً

~ 1,790

إعطاء الأولوية للقطاعات الفرعية ذات الإمكانيات العالية والتي تستفيد من نقاط القوة المتوفرة في لبنان (وتركيز الجهود الحكومية على تلك القطاعات)، وتشمل هذه القطاعات الفرعية ما يلي:

- الصناعات الغذائية التي تعتمد على الإنتاج الزراعي المحلي مع التركيز على المنتجات المعلبة ذات الجودة العالية من الفاكهة، والخضروات، والمكسرات، ومشتقات الحليب
- المنتجات الاستهلاكية التي تعتمد بشكل كبير على التصميم المبتكرة والمهارات التسويقية: المجوهرات، والعمود ومستحضرات التجميل، والصابون ومواد التنظيف، والمناديل الورقية، والأدوات الصحية (مع التركيز على المنتجات الفاخرة التي تستفيد من سمعة لبنان الإيجابية في عالم الأزياء، والتصاميم، والخبز...)
- القطاعات التي تستفيد من إعادة الإعمار المرتقبة في سوريا والعراق مع التركيز على القطاعات الفرعية التي يتمتع لبنان فيها بميزة تنافسية مثل: المنازل مسبقة الصنع، والأثاث
- القطاعات الفرعية التي تتطلب مهارات عالية، لا سيما في المجالات المرتبطة بالرعاية الصحية مع التركيز على الأدوية والمنتجات الطبية المستخلصة من الحشيشة (مثلاً: الكانابينويد)



A

عدد المناطق الصناعية  
النشطة

0

6+

إنشاء الجبل الجديد من المناطق الصناعية الوطنية المتكاملة لتكون مجالات تميز تساهم في تعزيز الميزة التنافسية

- توفر المناطق الصناعية بنية تحتية عالمية المستوى (بما في ذلك الكهرباء والمرافق العامة) وخدمات مساندة شاملة (بما في ذلك مراكز لكافة الخدمات التنظيمية) والدعم من خلال بنية تحتية مناسبة لكل قطاع (مثلاً: منشآت مبردة لتخزين المنتجات ليستفيد منها المستأجرون العاملون في مجال الصناعات الغذائية)
- يجب أن ينصب التركيز على تطوير الخطط الحالية (المنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس، ثلاث مناطق صناعية مقترحة من وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) بالإضافة إلى بناء منطقة صناعية جديدة خاصة بتكنولوجيا البناء
  - يجب تقييم عدة فرص متوفرة لتعزيز الخطط الحالية الخاصة بالمناطق الصناعية (وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية)
  - يجب توفير مستوى جيد من الاشراف والحوكمة لضمان التنسيق بين المناطق الصناعية، والمنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس، والاقتصاد بأكمله، وللتقليل من المزاومة والمنافسة السلبية
- ومن الضروري أيضاً تخطيط وإنشاء مناطق صناعية إضافية في مناطق أخرى (مثلاً: بيروت، جنوب لبنان) مع التركيز على القطاعات الفرعية ذات الأولوية التي لا تشملها الخطط الحالية للمناطق الصناعية



B

### X.1 ضمان الجودة

- معايير الجودة
- الامتثال والانفاذ

### X.3 رأس المال البشري

- التدريب الفني والمهني
- مطابقة العرض والطلب

### X.2 التمويل

- برنامج «كفالات الصناعة»
- جذب الاستثمارات

### X.4 الممكّنات العامة

- اللوائح التنظيمية لممارسة سهولة الأعمال
- البنية التحتية (مثلاً: الطاقة)

الممكّنات

X



غير شاملة

## الصناعة - مبادرات ذات أولوية (1/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة 1	الهدف		
	وزارة الصناعة	توسيع التخطيط والإشراف الاستراتيجيين لضمان الموازنة بين المناطق الصناعية	IND. B.1	
	وزارة الصناعة	تعزيز القيمة المقترحة للمناطق المخطط لها (مثلاً: من خلال الخدمات الإضافية)	IND. B.2	
	وزارة الصناعة	تسريع إطلاق المناطق المخطط لها (تحديد المشغلين من القطاع الخاص)	IND. B.3	
	وزارة الصناعة	إنشاء منطقة لتكنولوجيات بناء الجيل الجديد (تستهدف سوريا)	IND. B.4	
	وزارة الصناعة	التخطيط للموجة الثانية من المناطق الصناعية	IND. B.5	
	وزارة الصناعة	تقييم إمكانية إنشاء ميناء جاف عند تقاطع الطرقات الدولية (مثلاً: بالقرب من شتورة)	IND. B.6	
AB	ليبنور	اعتماد وإنفاذ ودعم الالتزام بمعايير الجودة الصناعية	IND. X.1.1	X.1 ضمان الجودة
AB	إيدال	تعزيز جهود جذب الاستثمارات (مع التركيز على استثمارات المنتشرين المباشرة)	IND. X.2.1	X.2 التمويل
AB	إيدال	تفعيل المادة الاستثمارية للقانون 360	IND. X.2.2	



B

المجمعات  
الصناعية  
الوطنية  
المتكاملة



1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## الصناعة - مبادرات ذات أولوية (2/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
AB	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الصناعة</li> </ul>	زيادة توافر اليد العاملة الفنية الماهرة (مثلاً: إعادة توجيه وتعزيز التعليم والتدريب المهني والتقني)	IND. X.3.1	 <b>X.3 رأس المال البشري</b>
AB	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الاقتصاد والتجارة</li> </ul>	الانضمام بشكل اختياري إلى عقد اتفاقيات تجارية جديدة (اتفاقية أغادير، ومنظمة التجارة العالمية)	IND. X.4.1	 <b>X.4 الممكّنات العامة</b>
AB	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الداخلية</li> </ul>	تحسين الإجراءات الجمركية (بما في ذلك فترة التفتيش المادي)	IND. X.4.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## الصناعة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى

★

المبادرة	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة X.3.4 في الخدمات المالية</li> </ul>	<p>Fin.X.3.4</p> <p>تعزيز الوصول إلى التمويل لدعم المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (تركز على القطاعات الصناعية ذات الأولوية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة 2.15 في التشريعات</li> </ul>	<p>Leg.2.15</p> <p>تذليل العقبات التنظيمية للمناطق الصناعية (مثلاً تعديل المرسوم الوزاري رقم 1660)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة 3 في البنية التحتية</li> </ul>	<p>Inf.3</p> <p>إصلاح البنية التحتية الوطنية (بما في ذلك الطاقة والخدمات اللوجستية والمرافق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة 5 في البنية التحتية</li> </ul>	<p>Inf.5</p> <p>تحديد أولويات التمويل للمناطق الصناعية القائمة (التقدم الى الدورة 1 من برنامج الإستثمار الرأسمالي)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية</li> </ul>	<p>Exp.A.1</p> <p>تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية</li> </ul>	<p>Exp.A.2</p> <p>دعم تعزيز الصادرات</p>

مبادرات أخرى  
متصلة بالصناعة

20181022 Internal



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## السياحة - تطلعات القطاع

★ **التطلعات:** إنشاء وجهة ساحلية حيوية تقدم مزيجاً فريداً من الأنشطة الترفيهية الفريدة، والثراء الثقافي، والمناظر البحرية الخلابة، إضافة إلى العروض المميزة إقليمياً في شريحة التسويق والابتكار لسياح الأعمال والسياحة الاستشفائية المتخصصة



### 2035



- وجهة معروفة عالمياً لقضاء العطلات القصيرة تقدم خدمات عالية الجودة في مجال ألعاب القمار والترفيه
- وجهة فريدة للمعارض والمؤتمرات الإقليمية والعالمية
- مركز تميز في الخدمات الاستشفائية المتخصصة
- وجهة سياحية مستدامة وصديقة للبيئة

### 2025



### الوضع الراهن

**A** النمو السريع لقطاع السياحة في 15 دولة المصدر، مع تقديم خدمات سياحية أساسية متميزة لقاصدي المدن والشواطئ والسياحة الثقافية في ثلاث جهات رئيسية والخدمات المتخصصة المقدمة ضمن السياحة البيئية الفاخرة

**B** وجهة مفضلة للاجتماعات والحوافز للمسافرين في رحلات الأعمال من الدول الخليجية

**C** اتساح العلامة التجارية اللبنانية من حيث الخدمات السياحية الاستشفائية المتخصصة التي تستهدف الأسواق الإقليمية

- العلامة التجارية اللبنانية غير واضحة وصورة البلد مشوهة في الإعلام
- عدم تركيز الجهود على استهداف أسواق المصدر للسياح
- عدم ترتيب الخدمات المقدمة بحسب الأولوية ومحدودية نطاق «المنتجات الجاهزة للتسويق»
- غياب تخصص المستشفيات في الخدمات الاستشفائية/المحددة لجذب قاصدي السياحة الاستشفائية

### المستهدفات

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للسياحة <sup>1</sup> ، مليار دولار	إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للسياحة <sup>1</sup> ، مليار دولار	إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للسياحة <sup>1</sup> ، مليار دولار
211	5.4	185	3.7	89	1.6
إجمالي عدد السياح <sup>2</sup> ، مليون	6-7	إجمالي عدد السياح <sup>2</sup> ، مليون	4.2	إجمالي عدد السياح <sup>2</sup> ، مليون	1.9

1 تُستعمل مساهمة الفنادق والمطاعم في الناتج المحلي الإجمالي كمؤشر بديل للناتج المحلي الإجمالي للسياحة، ولا يشمل ذلك المساهمة الكاملة للسياحة الاستشفائية التي تعود بشكل أساسي إلى قطاع الرعاية الصحية  
2 السياحة الترفيهية والاستشفائية وسياحة الأعمال

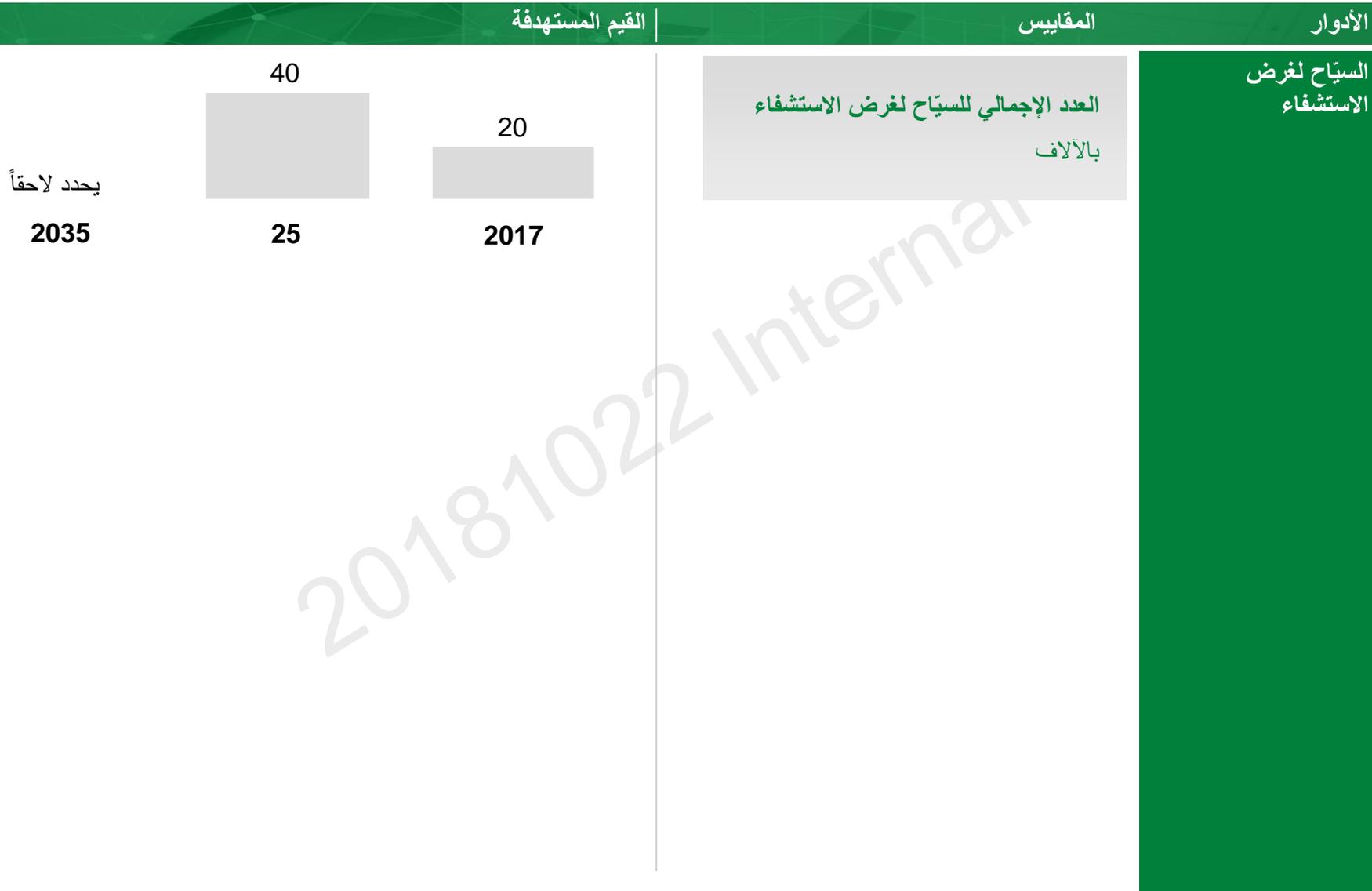


## السياحة - مستهدفات 2025 و 2035 (1/2)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات العامة	الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بحسب أسعار 2017 مليار دولار	5.4 3.7 1.6
	عدد الوظائف بالآلاف	211 185 89
	العدد الإجمالي للسياح بالملايين	6.5 4.2 1.9
سياح الترفيه	العدد الإجمالي لسياح الترفيه بالملايين	يحدد لاحقاً 4.0 1.9
	العدد الإجمالي لسياح الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض (MICE) بالملايين	يحدد لاحقاً 0.2 غير متوفر
		2035      25      2017



## السياحة - مستهدفات 2025 و 2035 (2/2)



20181022 Internal



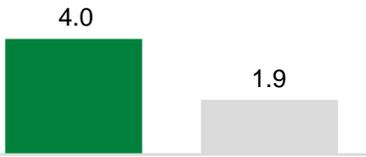
2025 2017

## السياحة - مخطط القطاع 2025

- ★ **التطلعات:** إنشاء وجهة ساحلية حيوية تقدم مزيجاً فريداً من الأنشطة الترفيهية الفريدة، والثراء الثقافي، والمناظر البحرية الخلابة، إضافة إلى العروض المميزة إقليمياً في شريحة التسويق والابتكار لسياح الأعمال والسياحة الاستشفائية المتخصصة
- أدوار القطاع

### مستهدفات 2025

عدد سياح الترفيه، مليون



تركز نسبة كبيرة من النمو في قطاع السياحة على سياح الترفيه

التركيز على جذب سياح الترفيه من 15 دولة المصدر من خلال تقديم خدمات سياحية أساسية لقاصي المدن والشواطئ والسياحة الثقافية في ثلاث وجهات رئيسية (مثلاً: بيروت وجبيل وصور) وتطوير مراكز السياحة البيئية الفاخرة

- زيادة عدد سياح الترفيه من خلال التركيز على 15 دولة في ثلاثة أنواع من الأسواق: الدول الخليجية والعربية (المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، والكويت، والعراق، والأردن، ومصر) وأبرز الأسواق الأوروبية (فرنسا، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وإيطاليا، والسويد، وتركيا) والدول التي تضم عدداً مرتفعاً من المنتشرين اللبنانيين (الولايات المتحدة، وكندا، وأستراليا)
- تصميم العروض السياحية الأساسية لقاصي المدن والشواطئ والسياحة الثقافية من خلال التركيز على تطوير المنتجات، والبنية التحتية، والحوافز والموارد التسويقية في الوجهات الرئيسية الثلاث: بيروت وجبيل وصور؛ يمكن اعتبار هذه الوجهات «مناطق محورية وفرعية» للخدمات المكتملة المقدمة في المناطق النائية
- النظر في تطوير مراكز السياحة البيئية لشرائح خدمات غرفة الاستقبال (السرير والإفطار) والخدمات الفاخرة (المنتجات)



عدد سياح الأعمال، مليون

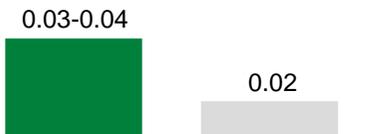


غير متوفر

تنمية شريحة "الاجتماعات والحوافز" من خلال التركيز على 5 وجهات خليجية (السعودية، الإمارات، والكويت، وقطر، والعراق) والترويج للبنان على أنه وجهة تقدم جودة عالية بأسعار منخفضة لسياح الأعمال وتقديم خدمات ترفيهية جاذبة



عدد قاصدي السياحة الاستشفائية، الآلاف



تحويل لبنان إلى وجهة "ملائمة" تستهدف قاصدي السياحة الاستشفائية الإقليميين مع قيمة مقدمة واضحة للخدمات الاستشفائية المتخصصة عالية الجودة، بالإضافة إلى تقديم خدمات ترفيهية لا مثيل لها

- تحفيز تخصص المستشفيات والترويج للبنان على أنه مركز تميز في مجالات محددة، إضافة إلى تقديم خدمات سياحية ترفيهية فريدة من نوعها
- استهداف قاصدي السياحة الاستشفائية الوافدين من دول مصدر إقليمية (الدول العربية والخليجية)



### التنظيم والأنظمة

- مناطق الاستثمار
- تمكين التشريعات
- مجلس السياحة والتعاون مع الجهات المعنية

### التسويق

- موازنة التسويق
- العلامة التجارية
- التسويق الموجه
- الإعلام وإدارة صورة البلاد

### البنية التحتية والترابط

- توسيع المطار
- التنظيم المدني وتحديث البنية التحتية للنقل
- ترابط الرحلات الجوية
- سعة غرف الفنادق وجودتها



الممكنات



غير شاملة

## السياحة - مبادرات ذات أولوية (1/3)

الأركان	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الأشغال</li> <li>البلديات</li> </ul>	إنشاء وجهات رئيسية صديقة للسياح	TOU.A.1
	وزارة السياحة	تسهيل التنقل من/إلى الوجهات الرئيسية لتفعيل نموذج "المراكز الأولية والثانوية"	TOU.A.2
	وزارة السياحة	إنشاء مركز لألعاب القمار والترفيه في جونية وجبيل	TOU.A.3
	وزارة السياحة	وضع جدول زمني حافل بالفعاليات يتناسب مع تفضيلات السياح من البلدان المصدر	TOU.A.4
	وزارة السياحة	تنظيف شواطئ لبنان وواجهته البحرية	TOU.A.5
	وزارة السياحة	تعزيز الخدمات المتاحة في الشاطئ العام في جبيل وصور	TOU.A.6
	وزارة السياحة	تطوير وحماية مراكز السياحة البيئية	TOU.A.7
	وزارة السياحة	تطوير العروض المقدمة في شريحة الاجتماعات والحوافز	TOU.B.1
	وزارة السياحة	تسهيل إصدار التأشيرات الجماعية للشركات	TOU.B.2
	وزارة الصحة العامة	تشجيع التخصص لدى المستشفيات	TOU.C.1



**A تطوير العروض الأساسية للقطاع السياحي في الوجهات الرئيسية وإنشاء مراكز السياحة البيئية**



**B تنمية شريحة الاجتماعات والحوافز**



**C تحويل لبنان إلى وجهة "ملائمة" تستهدف قاصدي السياحة الاستشفائية**

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## السياحة - مبادرات ذات أولوية (2/3)

الأركان*	الجهة المسؤولة 1	الهدف	
	وزارة الصحة	تسهيل إصدار التأشيرات للسياحة الاستشفائية	 <b>C تحويل لبنان إلى وجهة "ملائمة" تستهدف قاصدي السياحة الاستشفائية</b>
	وزارة الصحة العامة	تطوير حزمات العروض	
ABC	وزارة السياحة	زيادة إمكانية الوصول إلى أسواق المصدر (أسعار وعدد المسارات الجوية)	 <b>X.1 البنية التحتية والربط</b>
ABC	وزارة الأشغال العامة والنقل	تحسين تجربة السائح في المطار عند الوصول والمغادرة	
ABC	إيدال	جذب مستثمرين رئيسي في قطاع السياحة البيئية الفاخرة	
ABC	مصرف لبنان	تشجيع تطوير عروض للسياحة البيئية الأصيلة (Authentic)	
ABC	وزارة السياحة	زيادة موازنة التسويق و ضمان إمكانية الحصول على التمويل بشكل مباشر	 <b>X.2 التسويق والتواصل</b>
ABC	وزارة السياحة	إطلاق حملة تسويقية مكثفة وموجهة في بلدان المصدر	
ABC	وزارة السياحة	تعزير حضور على شبكة الانترنت لسياحة الرفاهية و سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض (MICE)	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## السياحة - مبادرات ذات أولوية (3/3)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف		
ABC	وزارة السياحة	إعداد هيئات متخصصة من أجل تطبيق استراتيجية التسويق والمبادرات في الجهات الأساسية	TOU.X.3.1	X.3 الإدارة والتنظيم
ABC	إيدال	إنشاء مناطق استثمارية في الجهات الرئيسية	TOU.X.3.2	
ABC	وزارة السياحة	تحسين البحث وتحليل البيانات لتعزيز عملية صنع القرار	TOU.X.4.1	X.4 البيانات والتحليلات

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## السياحة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى

★

المبادرة	الهدف	
الرجوع الى المبادرة X.3.3 في الخدمات المالية	تعزيز الوصول إلى التمويل لتحفيز إنشاء فنادق جديدة وتجديد الفنادق القائمة في الوجهات الرئيسية	Fin.X.3.3
الرجوع الى المبادرة 1 في البنية التحتية	زيادة قدرة المطار الإستيعابية	Inf.1
الرجوع الى المبادرة 4 في البنية التحتية	تعزيز الوصول من الوجهات الأساسية واليها لتمكين نموذج المراكز الأولية والثانوية	Inf.4
الرجوع الى المبادرة 2.1 في التشريعات	تعديل الإطار التنظيمي لمنح مؤسسات أخرى غير كازينو لبنان تراخيص لعب القمار	Leg.2.1
الرجوع الى المبادرة 2.2 في التشريعات	سنّ القوانين وتحديثها وإنفاذها لضمان توافق المعايير البيئية مع المعايير الدولية	Leg.2.2
الرجوع الى المبادرة 2.3 في التشريعات	تحفيز الاستثمارات في قطاع السياحة (قانون 360)	Leg.2.3
الرجوع الى المبادرة 2.4 في التشريعات	تشجيع المستشفيات على التخصص في مجالات معينة	Leg.2.4
الرجوع الى المبادرة B.1 في الصادات والعلامة التجارية	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد	Exp.B.1

مبادرات أخرى  
متصلة بالسياحة

20181022 Internal



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## الخدمات المالية - تطلعات القطاع

التطلعات: دعم النمو الاقتصادي من خلال التمويل، والتحول إلى "وجهة خارجية لإدارة الاستثمارات وتقديم الخدمات" وإنشاء مراكز التميز القابلة للتصدير في خدمات متخصصة عبر الاستفادة من أسس القطاع المتينة والمرنة



2035



- تقديم أفضل الخدمات المالية الشاملة وإعداد "الرواد" الإقليميين
- مركز لإدارة الثروات يغطي حصة كبيرة من المحفظة من خلال تقديم الخدمات المالية المتطورة، واتباع نهج استباقي لاستبقاء الشركات العالمية
- مراكز التميز دائمة التطور والقابلة للتكيف مع التغيرات المستقبلية في طبيعة الابتكار

2025



### الوضع الراهن

**A** قطاع خدمات مالية سليم ومرن في كافة المجالات مع خدمات شاملة (غير الخدمات المصرفية) ودرجة كبيرة من العمق في كافة القطاعات الفرعية؛ التركيز المتزايد للخدمات المصرفية على القطاعات المنتجة مع توفير المستوى الأمثل من الكفاءة من حيث التكاليف وفعالية إدارة المخاطر

**B** وجهة خارجية لإدارة الاستثمارات و«الأوفشور» لا سيما الخدمات الأساسية للأصول مع استهداف المستثمرين الإقليميين (المشرق، ومنطقة بحر قزوين وأفريقيا)

**C** أفضل مراكز التميز للمواهب والابتكارات في خدمة الأسواق المحلية والإقليمية، في ما يتعلق بتمويل المشاريع، وتقديم الخدمات الرقمية والتحليلات، وإجراء الدراسات الأكتوارية، والتكنولوجيا المالية والبحوث

**X** بيئة تنظيمية وبنية تحتية ممتنة عالية الجودة تدعم تطور القطاع (مثلاً: قانون صناديق الأسهم الخاصة)

- انفراد المصارف في تقديم أغلبية الخدمات المالية مع مشاركة معدومة إلى محدودة للجهات الأخرى (شركات التأمين، والصناديق، وأسواق رأس المال)؛ يقوم القطاع المصرفي على أسس متينة، لكن الربحية في انخفاض والمخاطر في تزايد
- حصة منخفضة من سوق الأصول المدارة خارجياً مع اقتصر الخدمات المقدمة على الخدمات الأساسية (الودائع بشكل أساسي)
- قلة الاعتراف إقليمياً وعالمياً ببعض مراكز التميز
- الافتقار إلى إمكانات تنظيمية أساسية (مثلاً: قانون صناديق الأسهم الخاصة)

### المستهدفات

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للخدمات المالية، مليار دولار، أسعار 2017	إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للخدمات المالية، مليار دولار، أسعار 2017	إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف	الناتج المحلي الإجمالي للخدمات المالية، مليار دولار، أسعار 2017
40-50	11.4	50	7.8	50	4.8
إجمالي الأصول المدارة، % من الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الأصول، % من الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الأصول المدارة، % من الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الأصول، % من الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الأصول المدارة <sup>1</sup> ، % الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الأصول <sup>2</sup> ، % من الناتج المحلي الإجمالي
50%	540%	30%	490%	14%	433%

ملاحظة: زيادة في الناتج المحلي الإجمالي والركود في الوظائف بسبب ارتفاع الإنتاجية من 100,000 دولار / موظف إلى 170,000 دولار / موظف أو 6.5% كعادل النمو السنوي المركب

1 الأصول المدارة خارج الميزانية العمومية التي تضم الأوراق المالية، باستثناء الودائع

2 إجمالي أصول الخدمات المالية بما فيها المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية، ومصارف الاستثمار وشركات التأمين



## الخدمات المالية - مستهدفات 2025 و 2035 (1/5)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات العامة	الناتج المحلي الإجمالي بحسب أسعار 2017 الحقيقية مليار دولار	11.4 7.8 4.8
	عدد الوظائف بالآلاف	45-50 50 50
	الأصول الإجمالية للخدمات المالية % الناتج المحلي الإجمالي	540% 490% 433%
	الأصول غير المصرفية % الناتج المحلي الإجمالي	يحدد لاحقاً 33% 21%
	الأصول المصرفية % الناتج المحلي الإجمالي	يحدد لاحقاً 458% 412%
		2035      25      2017



## الخدمات المالية - مستهدفات 2025 و 2035 (2/5)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة			
تطوير الخدمات المالية وتعزيزها	حصة المصارف من الديون السيادية %	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>37%</td> <td>50%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	37%	50%
	يحدد لاحقاً	37%	50%		
	معدل اختراق القروض الفردية % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>50%</td> <td>30%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	50%	30%
	يحدد لاحقاً	50%	30%		
	حصة القروض المقدمة إلى القطاعات ذات الأولوية %	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>30%</td> <td>19%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	30%	19%
يحدد لاحقاً	30%	19%			
الأقساط المكتتبة للتأمين على الأصول المادية % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>2.8%</td> <td>2.2%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	2.8%	2.2%	
يحدد لاحقاً	2.8%	2.2%			
الأقساط المكتتبة للتأمين على الحياة % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>2.8%</td> <td>1.0%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	2.8%	1.0%	
يحدد لاحقاً	2.8%	1.0%			
		<table border="1"> <tr> <td>2035</td> <td>25</td> <td>2017</td> </tr> </table>	2035	25	2017
2035	25	2017			



## الخدمات المالية - مستهدفات 2025 و 2035 (3/5)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة					
تطوير الخدمات المالية وتعزيزها	رسملة سوق المال % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>60%</td> <td>24%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	60%	24%		
	يحدد لاحقاً	60%	24%				
	عدد الشركات المدرجة في البورصة العدد	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>20-25</td> <td>10</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	20-25	10		
	يحدد لاحقاً	20-25	10				
	قيمة صفقات الأسهم الخاصة % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>0.9%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	0.9%	0%		
يحدد لاحقاً	0.9%	0%					
قيمة صفقات رؤوس الأموال الاستثمارية % الناتج المحلي الإجمالي	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>0.19%</td> <td>0.12%</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	0.19%	0.12%			
يحدد لاحقاً	0.19%	0.12%					
ثروات أصحاب الثروات الضخمة الموجودة في داخل لبنان %	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>55%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2035</td> <td>25</td> <td>2017</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	55%	40%	2035	25	2017
يحدد لاحقاً	55%	40%					
2035	25	2017					



## الخدمات المالية - مستهدفات 2025 و 2035 (4/5)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
مركز إدارة الاستثمارات	الأصول المُدارة % الناتج المحلي الإجمالي	30% 14%
	المدراء الـ 10 الأفضل للأصول والصناديق العدد	7 3
	مؤشر المراكز المالية العالمية التصنيف	أفضل 50 غير متوفر
	عدد التكنولوجيات المالية العدد	45 15
	التصنيف العالمي للتكنولوجيات المالية بحسب مؤسسة الخدمات المالية IFZ التصنيف	أفضل 30 غير متوفر
مراكز التميز		
		2035      25      2017



## الخدمات المالية - مستهدفات 2025 و 2035 (5/5)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
مراكز التميز	قيمة صفقات تصدير تمويل المشاريع مليار دولار	1.5 يحدد لاحقاً
	قيمة الصادرات الأخرى لمراكز التميز مليون دولار	500 يحدد لاحقاً
		2035 25 2017

20181022



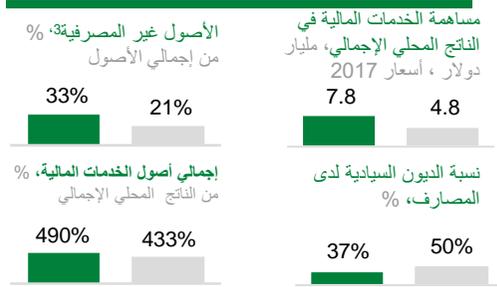
# الخدمات المالية - مخطط القطاع 2025

2025 2017

★ **التطلعات:** دعم النمو الاقتصادي من خلال التمويل، والتحول إلى "وجهة خارجية لإدارة الاستثمارات وتقديم الخدمات" وإنشاء مراكز التميز القابلة للتصدير في خدمات متخصصة عبر الاستفادة من أسس القطاع المتينة والمرنة

أدوار القطاع

## مستهدفات 2025



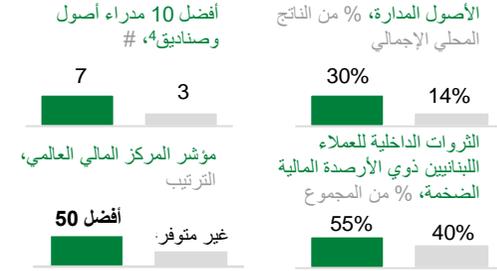
## تطوير قطاع الخدمات المالية وترسيخه لتمكين برنامج التنمية الاقتصادية وتمويله بشكل فعال

- تطوير المصرفية الرقمية كقناة بديلة لتقديم الخدمات
- ضمان تنوع قاعدة الأصول من خلال تقديم قروض جاذبة إلى القطاعات ذات الأولوية (مثلاً: الشراكات بين القطاعين العام والخاص ذات العائدات المهمة)
- تعزيز قدرات القطاع المصرفي (مثلاً، المنتجات المركبة، والخبرة في القطاعات) الذي يعتبر ركيزة أساسية للخدمات المالية في لبنان، وضمان الكفاءة العالية والإدارة الفعالة للمخاطر واستخدام رأس المال
- استحداث الخدمات المالية غير المصرفية وتطويرها، لتقديم خدمات متكاملة على مستوى المنظومة المالية (شركات التأمين، وإدارة الصناديق والأسهم الخاصة / رؤوس الأموال الاستثمارية، وأسواق رأس المال، وصناديق المعاشات التقاعدية)



## تحويل لبنان إلى وجهة استثمارية وأفقور تستهدف المستثمرين في أسواق غير مستغلة، بشكل خاص في المشرق وأفريقيا ومنطقة بحر قزوين، مع التركيز على المنتشرين اللبنانيين

- تطوير القيمة المقدمة لإدارة الأصول والأموال، وتطوير القيمة المقدمة كمرکز لتسجيل العمليات المصرفية في الخارج (أفقور) من خلال منتجات بسيطة (مثلاً: الدخل الثابت، والودائع، وتمويل الشراكات بين القطاعين العام والخاص)
- جذب واستبقاء الثروات الخارجية من خلال اختراق ثلاث أسواق استراتيجية غير مستغلة لا سيما المشرق وأفريقيا ومنطقة بحر قزوين 1، مع الحفاظ على نمو أصول المنتشرين اللبنانيين؛ ستشكل هذه الأسواق الأسواق المستهدفة الأساسية



## إنشاء مراكز تميز محددة التخصص وذات إمكانية عالية للتصدير، والاستفادة من المواهب المحلية والبيئة الجيوسياسية

- تمويل المشاريع الذي يستهدف الأسواق الأساسية 2 (مثلاً، سوريا والعراق)
- الخدمات الرقمية والتحليلات التي تستهدف الأسواق الأساسية 2 والإقليمية (مثلاً: المشرق والدول الخليجية)
- الدراسات الاكتوارية التي تستهدف الأسواق الأساسية 2 والإقليمية (مثلاً: المشرق والدول الخليجية)
- البحوث المتعلقة بالأسهم والاستثمار التي تستهدف الأسواق الأساسية 2 والإقليمية والمراكز المالية العالمية
- شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم الخدمات في السوق العالمي



## المواهب والتعليم

- المواهب لإنجاز الخدمات المالية (تحديث التعليم العالي لإدارة الأصول، وشهادات القطاع المصرفي والخدمات الرقمية)
- تعزيز الثقافة والوعي المالي لدى السكان

## الإطار التشريعي والتنظيمي

- الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة الصناديق (قانون صناديق الأسهم الخاصة)
- الإطار التشريعي والتنظيمي للخدمات المالية الرقمية والتحليلات (مثلاً، التوقيع الإلكتروني)
- الضرائب والحوافز المتعلقة بالثروة (مثلاً، الضرائب على المكاسب الرأسمالية)

## الإفراض للقطاعات ذات الأولوية

- حفز الإفراض إلى القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في الرؤية





غير شاملة

## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (1/4)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف
	BDL BCCL ABL	إنشاء مخطط واستراتيجية مفصلين للقطاع المصرفي FIN. A.1
	BDL BCCL ABL	تنويع قاعدة أصول القطاع المصرفي من القطاع العام FIN. A.2
	BDL BCCL ABL	تحفيز إعادة تخصيص أصول القطاع المصرفي في قطاعات خاصة منتجة FIN. A.3
	BDL BCCL	زيادة الرسملة وتحقيق المستوى الأمثل من ميزانيات البنوك اللبنانية العمومية FIN. A.4
	BDL BCCL	تعزيز تحسين استدامة المصارف المتعثرة FIN. A.5
	ABL All Banks	تعزيز كفاءة التكلفة وتحقيقها من خلال الرقمنة FIN. A.6
	BDL ABL	إعداد مكتب ائتمان وطني FIN. A.7
	مصرف لبنان مكتب الائتمان اللبناني سجل الضمانات اللبناني وزارة المالية	إصدار مؤشر لأسعار العقارات لتحسين التثمين FIN. A.8

A تعزيز الخدمات  
المالية وترسيخها

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (2/4)

الأركان	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف
	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDL</li> <li>BCCL</li> <li>ABL</li> </ul>	إعتماد شهادات للمدققين الماليين FIN. A.9
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICC</li> <li>Insurance Companies</li> </ul>	تسريع نمو قطاع التأمين FIN. A.10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>NSSF</li> </ul>	تحسين وسيلة الاستثمار في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ونموذج تشغيله FIN. A.11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>صناديق التقاعد</li> </ul>	تقدير الالتزامات المحتملة وإعداد خطة مفصلة بموجبها FIN. A.12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة أسواق رأس المال بورصة بيروت</li> <li>مجلس الوزراء</li> </ul>	تحريك أسواق رأس المال عبر زيادة وتعزيز الطلب على رأس المال FIN. A.13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ABL</li> <li>Financial Institutions</li> <li>CMA</li> </ul>	تعزيز قيمة لبنان في إدارة الأصول ومركز أوفشور لدى الأسواق المستهدفة FIN. B.1



**A تعزيز الخدمات المالية وترسيخها**



**B تحويل لبنان الى مركز لإدارة الاستثمار والأوفشور**

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (3/4)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
	MoF MoFA	توسيع شبكة اتفاقيات الازدواج الضريبي واتفاقيات تعزيز وحماية الاستثمار لتغطي أسواق المصدر المستهدفة	FIN. B.2	 B تحويل لبنان الى مركز لإدارة الاستثمار والأوفشور
	IDAL MoE, BdL	جذب الجهات الفاعلة الأجنبية (المصارف ومدراء الأصول ومحاسبون ومحامون متخصصون) لتستثمر في لبنان	FIN. B.3	
	Financial Institutions	بناء قدرات تمويل مشاريع للمشاركة في إعادة إعمار سوريا والعراق	FIN. C.1	 C إنشاء مراكز تميز متخصصة مع إمكانية تصدير قوية
	BdL for licensing	ضمان أفضل منظومة وإطار لتطوير التكنولوجيا المالية	FIN. C.2	
	BdL for licensing	ضمان المنظومة الأفضل لإسناد الخدمات المالية إلى الجهات الخارجية (البحوث الرقمية والتحليلية والتحليل الاكثوارية)	FIN. C.3	
ABC	BDL BCCL	مواصلة الامتثال لتشريعات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب	FIN. X.1.1	X.1 الإطار التشريعي والتنظيمي
ABC	BDL Parliament	إنشاء سجل الضمانات	FIN. X.1.2	
ABC	Ministry of Education	تحديث مقررات التعليم العالي بما يتوافق مع حاجات قطاع الخدمات المالية	FIN. X.2.1	
ABC	Ministry of Education ABL	تعزيز قدرات الموظفين الحاليين والمستقبليين في القطاع المالي	FIN. X.2.2	X.2 مصادر المواهب والتعليم
ABC	Ministry of Education ABL	تعزيز الوعي والشمول والإلمام المالي على كافة المستويات	FIN. X.2.3	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (4/4)

الأركان*	الجهة المسؤولة 1	الهدف
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مصرف لبنان</li> <li>▪ كفالات</li> </ul>	تسهيل الإقراض المحلي للقطاع الزراعي FIN. X.3.1
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مصرف لبنان</li> <li>▪ كفالات</li> </ul>	تعزيز وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعات الصناعات الإبداعية إلى التمويل FIN. X.3.2
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مصرف لبنان</li> <li>▪ كفالات</li> </ul>	تعزيز الوصول إلى التمويل لتحفيز بناء فنادق جديدة وترميم الفنادق الموجودة في الوجهات الرئيسية FIN. X.3.3
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مصرف لبنان</li> <li>▪ كفالات</li> </ul>	تعزيز الوصول إلى التمويل لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (التي تركز على القطاعات الصناعية ذات الأولوية) FIN. X.3.4

X.3 إقراض القطاعات ذات الأولوية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## الخدمات المالية - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة 1.1 في التشريعات	تعزيز سهولة القيام بالأعمال Leg.1.1
الرجوع الى المبادرة 2.7 في التشريعات	تحديث البيئة التشريعية لإدارة الصناديق والأصول Leg.2.7
الرجوع الى المبادرة 2.8 في التشريعات	تحديث البيئة التشريعية للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية Leg.2.8
الرجوع الى المبادرة 2.9 في التشريعات	إتمام إنشاء سلطة أسواق رأس المال Leg.2.9
الرجوع الى المبادرة B.1 في الصادات والعلامة التجارية	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد Exp.B.1

مبادرات أخرى متصلة بالخدمات المالية

20181022 Internal



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## اقتصاد المعرفة - تطلعات القطاع

★ **التطلعات:** بلد متطور على الصعيدين الرقمي والمعرفي، ورائداً في مجال الابتكار، ويشكّل مصدراً للمواهب في التكنولوجيا، والخدمات الخارجية، والصناعات الإبداعية، والتعليم



### 2035

- مركز إقليمي للابتكار يضم عدة شركات تتجاوز قيمتها المليار دولار، وتحوّل الرقمنة إلى المحفّز الرئيسي للإنتاجية في كل القطاعات، وتقديم الخدمات للقطاعين الحكومي والخاص عبر القنوات الرقمية فقط
- الوجهة المفضّلة عالمياً في مجالي البحوث والتحليلات ومركز يتمنّع بالخبرات الثقافية والإقليمية العميقة
- الابتكار هو المحفّز الرئيسي لكل القطاعات الاقتصادية في لبنان
- مركز تعليمي عالمي المستوى يضمّ مؤسسات رائدة في مجال التعليم العالي ويجذب الطلاب الدوليين من مختلف الاختصاصات



### 2025

- A بلد رائد إقليمياً في مجال التكنولوجيا مع وجود لاعبين فاعلين في مجال التكنولوجيات المالية والإبداعية والتعليمية والصحية واعتماد التكنولوجيا بشكل واسع في القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية والخدمات الحكومية الرقمية
- B قطاع تعاقد خارجي معروف إقليمياً بعلامة تجارية قوية، مما يجذب مراكز التعاقد الخارجي التابعة للشركات متعددة الجنسيات ويعزّز الخدمات المحلية في مجالي البحوث والتحليلات
- C مركز إقليمي للابتكار، معروف عالمياً لدى أسواق متخصصة محددة
- D مركز تعليمي يجذب الطلاب الإقليميين من مختلف الاختصاصات، والطلاب الدوليين من بلدان محددة
- X بيئة أعمال نابضة ومعروفة في المنطقة كوجهة مفضّلة للشركات الناشئة توفر أفضل الأنظمة، والتمويل الوفير، والمواهب الرقمية العالمية المستوى



### الوضع الراهن

- قطاع رقمي وتكنولوجي ناشئ لكن مبتدئ مع نفاذ ضعيف إلى الأسواق العالمية، ومستوى محدود من الرقمنة في القطاعات الاقتصادية والحكومية
- قطاع التعاقد الخارجي صغير ومجزأ وغير معروف في المنطقة
- قطاعات مبدعة ومنافسة (الأفلام والأزياء) لكنها تواجه عدة تحديات
- نظام التعليم العالي قوي لكن بقدرة محدودة على تحقيق إيرادات خارجية (مثلاً: عدد قليل من الطلاب الأجانب)
- الافتقار إلى البيئة التنظيمية، ونقص المواهب في المجالين الرقمي والإبداعي، ونفاذ محدود إلى التمويل، وحوكمة وبنية تحتية دون المستوى

### المستهدفات

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

123

القدرة على الابتكار، الترتيب

15

الناتج المحلي الإجمالي لاقتصاد المعرفة، مليار دولار

5.6

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

105

القدرة على الابتكار، الترتيب

30

الناتج المحلي الإجمالي لاقتصاد المعرفة، مليار دولار

3.8

إجمالي عدد الوظائف، بالآلاف

44

القدرة على الابتكار، الترتيب

58

الناتج المحلي الإجمالي لاقتصاد المعرفة، مليار دولار

1.4

ملاحظة: يشير الناتج المحلي الإجمالي إلى الناتج المحلي الإجمالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات



## اقتصاد المعرفة - مستهدفات 2025 و 2035 (1/2)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
المستهدفات العامة	الناتج المحلي الإجمالي بحسب أسعار 2017 الحقيقية مليار دولار	5.6 3.8 1.4
	عدد الوظائف بالآلاف	123 105 44
	القدرة على الابتكار التصنيف	15 30 58
	العدد الإجمالي للشركات الناشئة العدد	يحدد لاحقاً 2,000 200
	التمويل السنوي للمشاريع المشتركة مليون دولار	يحدد لاحقاً 190 100
		2035 25 2017



## اقتصاد المعرفة - مستهدفات 2025 و 2035 (2/2)

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة						
التكنولوجيا	الإنفاق السنوي على البحث والتطوير مليون دولار	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>290.0</td> <td>50.0</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	290.0	50.0			
يحدد لاحقاً	290.0	50.0						
التعاقد الخارجي	العدد الإجمالي للوظائف العدد	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>30,000</td> <td>5,000</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	30,000	5,000			
يحدد لاحقاً	30,000	5,000						
الصناعات الإبداعية	عدد القطاعات الفرعية ذات الأولوية العدد	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	3	0			
يحدد لاحقاً	3	0						
التعليم	عدد الطلاب الدوليين بالآلاف	<table border="1"> <tr> <td>يحدد لاحقاً</td> <td>16</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2035</td> <td>25</td> <td>2017</td> </tr> </table>	يحدد لاحقاً	16	8	2035	25	2017
يحدد لاحقاً	16	8						
2035	25	2017						



# اقتصاد المعرفة - مخطط القطاع 2025

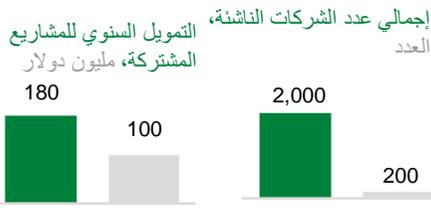
2025 2017



التطلعات: بلد متطور على الصعيدين الرقمي والمعرفي، ورائداً في مجال الابتكار، ويشكل مصدراً للمواهب في التكنولوجيا، والخدمات الخارجية، والصناعات الإبداعية، والتعليم

أدوار القطاع

مستهدفات 2025



التحول إلى اقتصاد رقمي عالي الإنتاجية ورائد في مجال الابتكار ويشكل مركزاً للمواهب الرقمية

- التحول إلى منتج رقمي عالمي من خلال الاستفادة من الميزات التنافسية للبنان، وتوقعات الشرائح العالمية الموجودة في السوق، وحجم التمويل، والتخصص في التكنولوجيات الإبداعية والمالية وتكنولوجيا الشركات
- الاستفادة من التغيرات الجذرية في المجال الرقمي عبر اعتماد التكنولوجيا في القطاعات ذات الأولوية
- الالتحاق بموجة الحكومات الرقمية من خلال تقديم الخدمات الرقمية وإجراء العمليات إلكترونياً (خدمات من حكومة إلى حكومة G2G، ومن الحكومة إلى الشركات G2B، ومن الحكومة إلى العملاء)



الارتقاء بمكانة لبنان ليصبح وجهة إقليمية تقدم قيمة مضافة على صعيد خدمات التعاقد الخارجي وليصبح مركزاً عالمياً في الشرق الأوسط للمكاتب التي توفر خدمات التحليل والبحث

- جذب السوق الخليجية من خلال تقديم قيمة مضافة في خدمات التعاقد الخارجي، وذلك من خلال الاستفادة من المميزات الرئيسية (الثقافة واللغة) وتبرير الفرق في الأسعار من خلال تقديم الجودة الأعلى والتخصص
- كسب حصة في السوق العالمي للتعاقد الخارجي في مجال العمليات المعرفية (KPO)، والاستفادة من الأسعار التنافسية والمواهب المتوفرة في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)
- إنشاء مجمع مجهزة للتعاقد الخارجي يحتوي على مساحات للمكاتب وبنية تحتية حديثة، وذلك من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

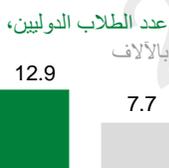


عدد القطاعات الفرعية ذات الأولوية



التحول إلى مركز إقليمي للإبداع بسمعة عالمية في تخصصات محددة

- إعداد جدول أعمال شامل لتمكين البيئة الإبداعية بأكملها
- تحديد قطاعات معينة لتكون رائدة إقليمياً وعالمياً



التحول إلى مركز تعليمي يجذب الطلاب الإقليميين من مختلف الاختصاصات والطلاب الدوليين في اختصاصات محددة

- الدور الإقليمي: التركيز على جذب الطلاب الدوليين من المنطقة (الخليج، والدول العربية، ودول شمال أفريقيا) لمتابعة الدراسات الجامعية والطبية
- الدور المتخصص: التركيز على جذب الطلاب من الدول الغربية لمتابعة الدراسات العربية والشرق أوسطية



البنية التحتية المادية والافتراضية والمجمعات

- البنية التحتية للاتصالات
- الإيجارات

التمويل

- توافر التمويل المستقبلي للمشاريع المشتركة
- سهولة حصول الشركات الصغيرة على الخدمات المالية

حوكمة القطاع

- حوكمة غير مجزأة
- حملات عالمية للترويج للقطاع

التعليم والمواهب

- المواهب الرقمية والإبداعية
- مواهب التعاقد الخارجي

الترويج للقطاع

- المجمعات المادية والافتراضية لتقديم الحوافز

الممكّنات





غير شاملة

## اقتصاد المعرفة - مبادرات ذات أولوية (1/4)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف		
	مجلس / فريق عمل الابتكار	ضمان التمويل المستمر للبحث والتطوير في المستقبل	KNO.A.1	
	مجلس / فريق عمل الابتكار	تعزيز إمكانيات مكاتب نقل التكنولوجيا	KNO.A.2	A التكنولوجيا والرقمنة
	مجلس / فريق عمل الابتكار	الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للجامعة اللبنانية	KNO.A.3	
	وزارة الصناعة	إنشاء مجمع للتعاقد الخارجي في منطقة خارج بيروت وجبل لبنان	KNO.B.1	B التعاقد الخارجي
	إيدال	إنشاء فريق التعاقد الخارجي في إيدال	KNO.B.2	
	إيدال	وضع خطة لجذب الشركات المستأجرة وتنفيذها	KNO.B.3	
	وزارة الثقافة	النظر في دعم قطاعات إبداعية وثقافية محددة (قطاعين أو ثلاثة)	KNO.C.1	C الصناعات الإبداعية
	وزارة الثقافة	الاستثمار في البنية التحتية للقطاعات الإبداعية والثقافية	KNO.C.2	
	وزارة التربية	جذب المؤسسات التعليمية العالمية لإنشاء فروع لها في لبنان	KNO.D.1	D التعليم
	وزارة التربية	معالجة القيود على القدرة الاستيعابية في أبرز الجامعات	KNO.D.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## اقتصاد المعرفة - مبادرات ذات أولوية (2/4)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف	
*	وزارة التربية	تحسين النظام التعليمي بأكمله على مستوى الدولة (وبخاصة التعليم الثانوي في المدارس الحكومية)	KNO.D.3
	وزارة التربية	تحسين سهولة التنقل من وإلى المؤسسات التعليمية	KNO.D.4
	وزارة العمل / الخارجية	ضمان الشفافية في ديناميات العرض والطلب في سوق العمل	KNO.D.5
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار	تحديث مناهج التعليم الثانوي للتكنولوجيا	KNO.X.1.1
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار الجامعة اللبنانية	تحديث مناهج التعليم العالي للتكنولوجيا	KNO.X.1.2



D التعليم

X.1 التعليم والمواهب

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## اقتصاد المعرفة - مبادرات ذات أولوية (3/4)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التربية</li> <li>الجامعة اللبنانية</li> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.1.3 تحديث مناهج التعليم العالي للتعاقد الخارجي	X.1 التعليم والمواهب
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> <li>مصرف لبنان</li> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.2.1 ضمان التمويل المستمر عبر رأس المال الاستثماري (Venture Capital) في المستقبل	X.2 إمكانية الحصول على التمويل
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> </ul>	KNO.X.2.2 توفير المنح الخيرية إلى الصناعات الإبداعية والثقافية	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الصناعة</li> </ul>	KNO.X.3.1 بناء مجمع «قرية المعرفة في بيروت» في بيروت	X.3 البنية التحتية المادية والافتراضية
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.3.2 تصميم وإطلاق مخطط التراخيص الإلكتروني «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>لجنة / فريق عمل الابتكار</li> </ul>	KNO.X.4.1 إعداد وتنظيم حملة تسويق رقمية للبلاد	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الثقافة</li> </ul>	KNO.X.4.2 بناء العلامة التجارية اللبنانية للصناعات الإبداعية والثقافية المختارة	X.4 الترويج للصناعات
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس / فريق عمل التعليم</li> </ul>	KNO.X.4.3 تطوير بوابة معلومات إلكترونية للطلاب الأجانب	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## اقتصاد المعرفة - مبادرات ذات أولوية (4/4)

الأركان*	الجهة المسؤولة	الهدف
ABCD	مجلس / فريق عمل التعليم	KNO.X.4.4 الترويج لجامعات مختارة في دول المصدر المستهدفة
ABCD	مجلس التعليم العالمي / وزارة الخارجية	KNO.X.4.5 تحسين صورة الخريجين اللبنانيين من خلال الترويج لمستويات توظيفهم في الأسواق العالمية
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.1 إنشاء المجلس الوطني للابتكار كفريق عمل ليقود تنفيذ استراتيجية الرقمنة
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.2 إنشاء مؤسسة / فريق عمل شامل(ة) للصناعات الإبداعية
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.3 إنشاء فريق عمل لقيادة وتنفيذ استراتيجية التعليم الدولي

X.4 الترويج للصناعات

X.5 الحوكمة



## اقتصاد المعرفة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة X.3.2 في الخدمات المالية	تعزيز الوصول إلى التمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجالات الصناعات الإبداعية
الرجوع الى المبادرة 2 في البنية التحتية	تنفيذ استراتيجيات الألياف الضوئية التابعة لوزارة الاتصالات
الرجوع الى المبادرة 2.5 في التشريعات	مراجعة البيئة التنظيمية لأنشطة اقتصاد المعرفة
الرجوع الى المبادرة 2.6 في التشريعات	تعديل قانون العمل للموظفين بدوام جزئي بما في ذلك في الصناعات الإبداعية
الرجوع الى المبادرة 1.1 في التشريعات	تعزيز سهولة ممارسة الأعمال
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات

مبادرات أخرى  
متصلة باقتصاد  
المعرفة

20181022-Internal



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## الإنتشار اللبناني - تطلعات القطاع

التطلعات: سياسة هجرة فاعلة، مع مشاركة واسعة للمنتشرين اللبنانيين الذين يساهمون بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبنان



2035



- تدريب اليد العاملة لدخول الاقتصاد العالمي، وإدارة العرض والطلب على اليد العاملة بدقة
- تعزيز مصالح لبنان على الصعيد العالمي على نحو منظم ومنهجي
- مجتمع عالمي تربطه علاقات متينة بجذوره اللبنانية
- الانتشار محرّك أساسي لنمو الاقتصاد اللبناني

2025



الوضع الراهن

**أ** سياسة هجرة فاعلة (مثلاً: نظام تتبّع المنتشرين، الاتفاقات بين الحكومات)

**ب** تعزيز إشراك المنتشرين ونسج علاقات متينة بينهم وبين لبنان (مثلاً: رحلة تعريفية إلى لبنان للشباب المنتشرين، «يوم الانتشار اللبناني»)

**ج** الانتشار محفز رئيسي للاقتصاد اللبناني من خلال المساهمة في الاستثمارات المنتجة والمعارف والنفوذ إلى السوق (مثلاً: تخصيص الحوالات للتنمية المنطقية، برنامج الرعاية / التوجيه، برنامج «السفير» لترويج الصادرات)

**د** إيجاد آلية ضغط فعالة تضمن مصالح لبنان (المجلس الاستشاري للمنتشرين)

- إشراك محدود وعلاقات ضعيفة مع الجيلين الثاني والثالث من المنتشرين
- ارتفاع نسبة تدفق المنتشرين غير المنتجين (الاستهلاك، والعقارات)
- هجرة غير منظمة لليد العاملة

2018



## الإنتشار اللبناني - مستهدفات 2025 و 2035

الأدوار	المقاييس	القيم المستهدفة
غرس البذور	اتفاقات العمل بين الحكومات العدد	غير متوفر يحدد لاحقاً 10
التواصل	المنتشرون المسجلون %	غير متوفر يحدد لاحقاً 55%
الحصاد	عدد المشاريع الضخمة السنوية للمنتشرين العدد	غير متوفر يحدد لاحقاً 30
		2017 25 2035

20181022



# الإنتشار اللبناني - مخطط القطاع 2025

مستهدفات 2025



التطلعات: سياسة هجرة فاعلة، مع مشاركة واسعة للمنتشرين اللبنانيين الذين يساهمون بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبنان

## أدوار القطاع

### مستهدفات 2025

اتفاقات العمل بين الحكومات، العدد

10

«غرس البذور»: إعداد الجيل الجديد من اليد العاملة اللبنانية وتنظيمه والاستثمار فيه ليكون مستعداً لدخول الاقتصاد العالمي مع إنشاء نظام تتبّع لمراقبة حركات الهجرة

- تنسيق عملية تصدير المواهب بين الباحثين عن العمل والشركات الأجنبية من خلال الاتفاقات بين الحكومات
- تتبّع بلد إقامة المنتشرين ومهنتهم لتخطيط الهجرة بشكل استباقي وتعزيز عملية صنع القرار



A

المنتشرون المسجلون، %

50-60

«التواصل»: إنشاء قاعدة بيانات شاملة للمنتشرين لتوسيع نطاق جهود الإشراك وتعزيز الهوية الوطنية لتمتين الرابط بين لبنان والمنتشرين اللبنانيين

- بناء مجتمعات حيوية في بلد الإقامة عبر إجراء فعاليات وطنية بارزة (مثلاً، احتفالات الذكرى المئوية، ويوم لبنان)
- توطيد الروابط مع الأجيال الشابة من المنتشرين عبر برامج التعريف بالوطن «العودة إلى الجذور»
- إعادة إحياء الشعور بالانتماء لدى المنتشرين على اختلاف أجيالهم عبر الهويات الخاصة للمنتشرين
- الاستفادة من مصادر عدّة لبناء قاعدة بيانات للمنتشرين وتوسيع نطاق مبادرات الإشراك



B

عدد المشاريع الكبرى (مثلاً، الفنادق، والمصانع) التي يتولاها المنتشرون، #

30

«الحصاد»: الاستفادة من شبكة المنتشرين للدفع بعجلة النمو الاقتصادي من خلال تشجيع الاستثمارات المنتجة، والنفاذ إلى أسواق التصدير ونقل

- المعارف/الخبرات وتوجيه التحويلات المالية إلى مشاريع التنمية
- تقديم الحوافز الخاصة بشكل استباقي للمستثمرين في دول الانتشار لتشجيع الاستثمارات في القطاعات المنتجة
- إنشاء برنامج «السمفير» للمنتشرين لترويج الصادرات اللبنانية
- نقل معارف وخبرات المنتشرين إلى الشركات المحلية من خلال برامج التوجيه / الرعاية
- توجيه التحويلات / التدفقات المالية من المنتشرين نحو مشاريع التنمية المنتجة



C

«التأثير»: الاستفادة من القدرة على التأثير وإضفاء طابع رسمي عليها، أي الاستفادة من قوة الضغط في مراكز العالم من خلال إنشاء مجلس استشاري مؤلف

من المنتشرين النافذين

- تشكيل مجلس استشاري للمنتشرين يضم مجموعة من المنتشرين المختارين للعمل كمستشارين للحكومة في المسائل الاقتصادية والترويج لمصالح لبنان في المنتديات العالمية



D

- التنظيم
- الوعي والترويج
  - وحدة إدارة المنتشرينفساد

- الوعي والمساءلة
- الوعي والترويج
  - توافر المعلومات (محطة واحدة)
  - فساد

- البيانات والتحليلات
- تحليل البيانات

الممكنات

X



غير شاملة

## الإنتشار اللبناني - مبادرات ذات أولوية (1/2)

## الجهة المسؤولة\* الأركان

الهدف

وزارة الخارجية

تنظيم وتتبع الهجرة

DIA.A.1

وزارة العمل

وضع رؤية واضحة بشأن سوق العمل المحلية والعالمية

DIA.A.2

وزارة

الخارجية

وزارة

الخارجية

إبرام اتفاقيات ثنائية بين الحكومات حول القوى العاملة تهدف إلى تصدير المواهب

DIA.A.3

وزارة الخارجية

مواءمة المهارات مع متطلبات أسواق العمل الخارجية

DIA.A.4

وزارة

الخارجية

تهيئة اليد العاملة اللبنانية للعمل في الأسواق الخارجية

DIA.A.5

وزارة

الخارجية

تعزيز التواصل بين الحكومة اللبنانية والمنتشرين

DIA.B.1

وزارة الخارجية

بناء مجتمعات حيوية بين المنتشرين

DIA.B.2

وزارة

الخارجية

تعزيز العلاقات بين الشباب المنتشر والبلد

DIA.B.3

وزارة

الخارجية

إحياء الشعور بالانتماء لدى المنتشرين اللبنانيين من خلال برنامج هادف

DIA.B.4

وزارة

الخارجية

ملء قاعدة بيانات الانتشار

DIA.C.1



**A «غرس البذور» :**  
إعداد الجيل القادم  
من اليد العاملة  
اللبنانية وتنظيمه  
والاستثمار فيه  
لتحضيره للانخراط  
في الاقتصاد العالمي



**B «التواصل» :**  
توطيد العلاقات  
بين لبنان  
والمنتشرين



**C «الحصاد» : الاستفادة  
من المنتشرين لتحفيز  
النمو**

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## الإنتشار اللبناني - مبادرات ذات أولوية (2/2)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف	
	وزارة الخارجية	DIA.C.2 تحفيز المنتشرين لتوجيه حوالاتهم إلى مشاريع التنمية المحلية	 <p><b>C «الحصاد» : الاستفادة من المنتشرين لتحفيز النمو</b></p>
	وزارة الخارجية	DIA.C.3 تشجيع استثمارات المنتشرين في قطاعات منتجة	
	إيدال	DIA.C.4 تسهيل الوصول إلى المعلومات حول فرص الاستثمار والأعمال	
	وزارة الخارجية	DIA.C.5 نقل المعارف / الخبرات	
	وزارة الخارجية	DIA.D.1 تشكيل مجلس استشاري / فريق عمل مؤلف من المنتشرين لقيادة التنفيذ	<p><b>D «التأثير»: الاستفادة من قدرة لبنان على التأثير / الضغط وإضفاء طابع رسمي عليها</b></p>
ABCD	وزارة الخارجية	DIA.X.1.1 استعادة ثقة المنتشرين بالحكومة اللبنانية وضمان تأييدهم لبرامج الحكومة	<p><b>X.1 التوعية والمساعدة</b></p>

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## الإنتشار اللبناني - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية</li> </ul>	<p>Exp.A.1</p> <p>تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية</li> </ul>	<p>Exp.A.2</p> <p>دعم تعزيز الصادرات</p>

مبادرات أخرى  
متصلة بالانتشار

20181022 Internal



# ستساهم ~160 مبادرة ضمن القطاعات والممكّنات ذات الأولوية في تحقيق رؤية لبنان الاقتصادية

عدد المبادرات

## ★ ممكّنات القطاع

## الأدوار الاستراتيجية للقطاعات

<p>الخدمات الحكومية، رأس المال البشري، التوظيف</p> <p>9</p>	<p>تشريع زراعة الحشيشة للأغراض الطبية</p> <p>6</p>	<p>الاستفادة من إمكانيات التصدير</p>	<p>تحويل الزراعة إلى المحاصيل عالية القيمة</p>	<p>تحسين أسواق الغذاء</p>	<p>تحسين إنتاج المحاصيل وجودتها</p>	<p>الزراعة</p>
<p>الخدمات الحكومية، رأس المال البشري، التوظيف</p> <p>6</p>	<p>إنشاء المجمعات الصناعية</p> <p>6</p>				<p>إعطاء الأولوية للقطاعات ذات الإمكانيات العالية</p>	<p>الصناعة</p>
<p>البنية التحتية، التسويق، التنظيم والبيانات</p> <p>10</p>	<p>النظر في تطوير السياحة البينية</p> <p>12</p>	<p>تصميم العروض السياحية الأساسية</p>	<p>تحويل لبنان إلى وجهة للسياحة الاستشفائية</p>	<p>تنمية سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات</p>	<p>زيادة عدد سياح الترفيه</p>	<p>السياحة</p>
<p>التمويل، الترويج، التطوير</p> <p>15</p>	<p>التحول إلى مركز تعليمي</p> <p>13</p>	<p>التحول إلى مركز إقليمي للإبداع</p>	<p>تحويل لبنان إلى مركز للتعاقد الخارجي</p>		<p>التحول إلى اقتصاد رقمي</p>	<p>اقتصاد المعرفة</p>
<p>سهولة ممارسة الأعمال، الإطار التشريعي</p> <p>9</p>	<p>إنشاء مراكز تميز للخدمات المالية</p> <p>19</p>		<p>تحويل لبنان إلى مركز لإدارة الاستثمارات والأمن</p>		<p>تطوير الخدمات المالية</p>	<p>الخدمات المالية</p>
<p>قاعدة البيانات، التوعية، التنظيم</p> <p>1</p>	<p>«التأثير» - تشكيل مجلس للمنتشرين</p> <p>15</p>	<p>«الحصاد» - الاستفادة من شبكة المنتشرين</p>	<p>«التواصل» - تعزيز الرابط بين لبنان والمنتشرين</p>	<p>«غرس البذور» - التهيئة لتصدير اليد العاملة</p>		<p>الانتشار اللبناني</p>
<p>الكفاءة التشريعية</p> <p>39</p>	<p>السياسة المالية</p>	<p>التصدير والعلامات التجارية</p>	<p>الإدارة العامة</p>	<p>البنية التحتية</p>		<p>الممكّنات الحكومية</p>



# كما يجب إطلاق ~160 مبادرة بدءاً من المبادرات الأكثر أولوية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء منطقة لصناعة مواد البناء من الجبل الجديد (قرب الحدود الشمالية والاستفادة من جهود إعادة الإعمار)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق الدفعة الثانية من المناطق الصناعية في المناطق الجنوبية والساحلية</li> <li>تعزيز التدريب والتعليم الفني والمهني تماشياً مع أفضل الممارسات العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء ميناء جاف (مثلاً: قرب شتورة) لتخفيف الضغط عن مرفأ بيروت</li> <li>تبسيط عمليات التفتيش الجمركية (الموانئ البرية والبحرية)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بافتراض وجود سياسة حكومية، وضع إطار قانوني لتشريع الحشيشة للأغراض الطبية وممارسة الرقابة عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق برنامج بديل للإعانات الاختيارية لمزارعي التبغ</li> <li>إطلاق برامج تدريب (الحوكمة، العمليات، تسويق التعاونيات المحلية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين استدامة المياه من خلال تعزيز الأنظمة والإنفاذ</li> <li>زيادة الشفافية في أسواق الجملة من خلال القنوات الرقمية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع ~14 مليون دولار لتسويق السياحة مع التركيز على 15 دولة مستهدفة</li> <li>إطلاق حملة وطنية لتنظيف الشواطئ العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير قطاع الترفيه وألعاب القمار في منطقة بيروت الكبرى من خلال تقديم تراخيص لدور القمار وتجديد كازينو لبنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الترويج للبنان كوجهة للسياحة الاستشفائية والرفاه مع مراكز التميز في المجالات المتخصصة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء مجمع للتعاقد الخارجي في منطقة خارج بيروت وجبل لبنان (مثلاً: طرابلس) يوفر أفضل خدمات البنية التحتية، والإيجار والتسجيل بتكلفة معقولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد وإطلاق حملة لتعزيز "اقتصاد الابتكار" في لبنان وضمن المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تزويد الأنظمة التعليمية بالأدوات المناسبة لتخريج الطلاب في تخصصات مرتبطة بالاقتصاد (مثلاً، استبيان الفرق بين العرض والطلب الوطني)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع استراتيجية مفصلة للقطاع المصرفي</li> <li>تطوير القيمة المقدمة لإدارة الأصول: تعزيز وتوقيع اتفاقات الأزواج الضريبي في الأسواق المستهدفة (مثلاً، منطقة بحر قزوين)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين أسواق رأس المال من خلال الطلب المتزايد على رأس المال: (مثلاً، تسريع إدراج المؤسسات المملوكة للدولة، تمويل برنامج الاستثمار الرأسمالي من خلال أسواق الدين)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع مستوى التكامل لضمان استدامة المصارف المتعثرة من خلال تقديم الحوافز المتعلقة بالدمج (مثلاً، القروض الميسرة)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة إحياء روح الانتماء لدى المنتشرين من خلال برنامج «هوية المنتشرين»، والاعتراف بحاملي الهوية كمتحدرين من أصول لبنانية وتقديم المنافع إليهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة مستوى الوضوح بشأن بيانات اليد العاملة اللبنانية بحسب المهارات والتخصصات</li> <li>تحفيز الطلاب لمتابعة اختصاصات محددة من خلال ضمانات العمل والقروض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل الوصول إلى المعلومات حول فرص الاستثمار من خلال تطوير بوابة تشمل الفرص يمكن الولوج إليها من خلال موقع المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان - ايدال</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسريع إقرار 11 قانوناً مهماً لبيئة الأعمال بما في ذلك القانون التجاري وقانون الإفلاس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق مبادرات تنمية الإيرادات (ضريبة التبغ مثلاً) لزيادة نسبة تحصيل الضرائب من 40 إلى 70 بالمئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنجاز رقمنة أهم العمليات الحكومية مع مشاركة ومراقبة القطاع الخاص</li> </ul>



توضيحي

أغير تفصيلي

# سيضمن إطلاق المبادرات التي تم إعدادها نمواً متوازناً على مستوى المناطق

1 قرية معرفة ومركز تكنولوجي بالتعاون مع أفضل الجامعات



2 مركز لإدارة الأصول وتقديم الخدمات المالية الخارجية



3 وجهة سياحية رئيسية لقاصدي المدن



4 منطقة مختصة بالمجوهرات والأزياء



5 مركز للعب والترفيه



6 جهات سياحية رئيسية لقاصدي الشواطئ



7 جهات سياحية طبيعية وبيئية فاخرة



8 مجمع لتقديم خدمات التعاقد الخارجي للشركات والخدمات التي تحتاج إلى درجة عالية من المعرفة



9 سهول زراعة وإنتاج القنب الهندي لأغراض طبية



10 المجمعات الصناعية الوطنية المتكاملة



11 مناطق زراعية متخصصة



الصناعة



الزراعة



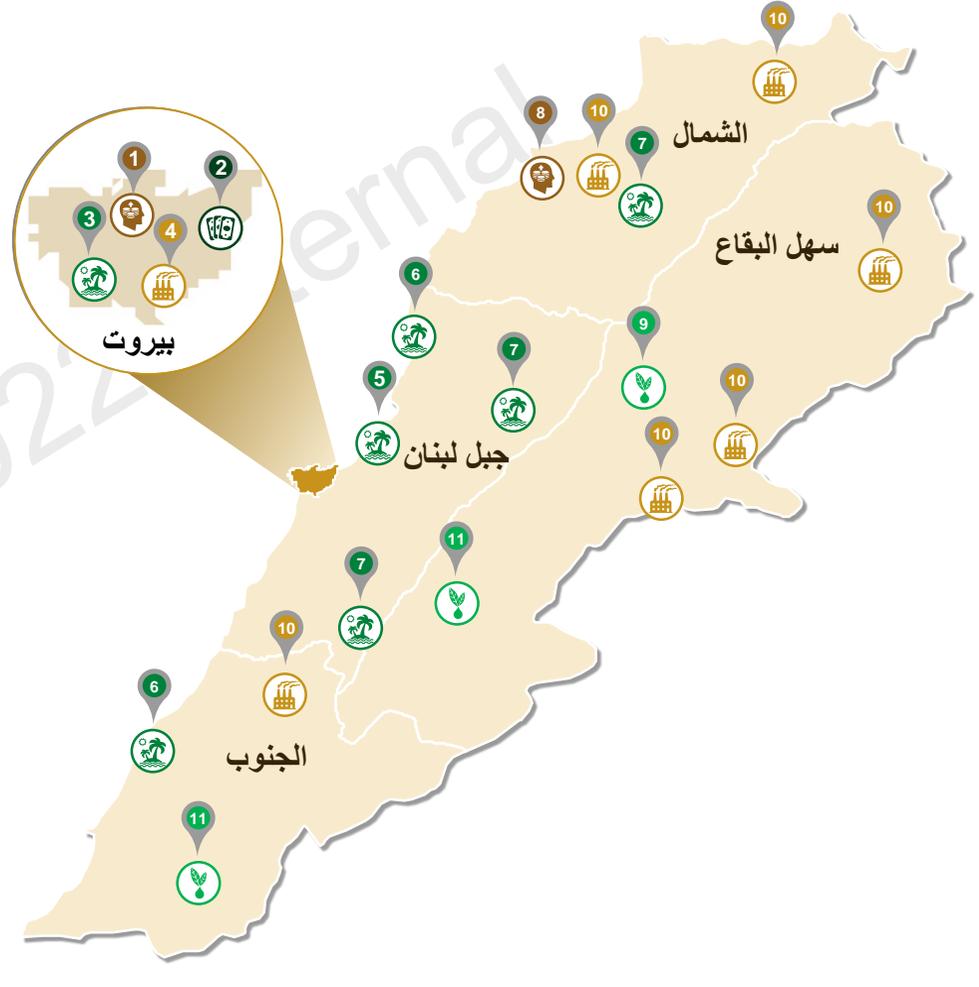
الخدمات المالية



اقتصاد المعرفة



السياحة





## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



من أجل تحقيق النمو في القطاعات المنتجة، على الحكومة أن تعمل على إصلاح البنية التحتية لا سيما في 3 مجالات

### إطلاق مشاريع البنية التحتية المخطط لها مسبقاً وذات الأهمية القصوى للقطاعات ذات الأولوية مثل:

- مشروع الباص السريع لبيروت (500 مليون دولار وفقاً لبرنامج الاستثمار الرأسمالي)
- إعادة تأهيل مطار بيروت (500 مليون دولار وفقاً لبرنامج الاستثمار الرأسمالي)
- الطريق السريع رأس بعلبك-الحدود السورية (110 مليون دولار وفقاً لبرنامج الاستثمار الرأسمالي)
- شبكة الألياف الضوئية (100 مليون دولار وفقاً لبرنامج الاستثمار الرأسمالي)

### إطلاق مشاريع جديدة لا يغطيها برنامج الاستثمار الرأسمالي مثلاً:

- منطقة لتكنولوجيا البناء تركز على التصدير إلى سوريا والعراق
- مجمع مركز المعرفة في بيروت
- تحسين الأرصفة في صور وجبيل وبيروت

### جعل بيروت أكثر المدن كفاءة في الشرق الأوسط

- تحسين المواصلات وجودة المعيشة في المدينة بما في ذلك إدارة النفايات والتلوث
- تحسين الحوكمة للمدينة
- وضع خطة شاملة للتنظيم المدني

### مراجعة وتحديث خطة الكهرباء لعام 2010 التي وافق عليها مجلس الوزراء

- مراجعة آلية التوزيع للحد من الخسائر غير الفنية
- زيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة ووضع مستهدفات واضحة لتنويع مصادر الطاقة

إطلاق مشروع  
بنية تحتية مهم  
للرؤية

A



زيادة كفاءة  
مدينة بيروت

B



إصلاح قطاع  
الطاقة بشكل  
نهائي

C



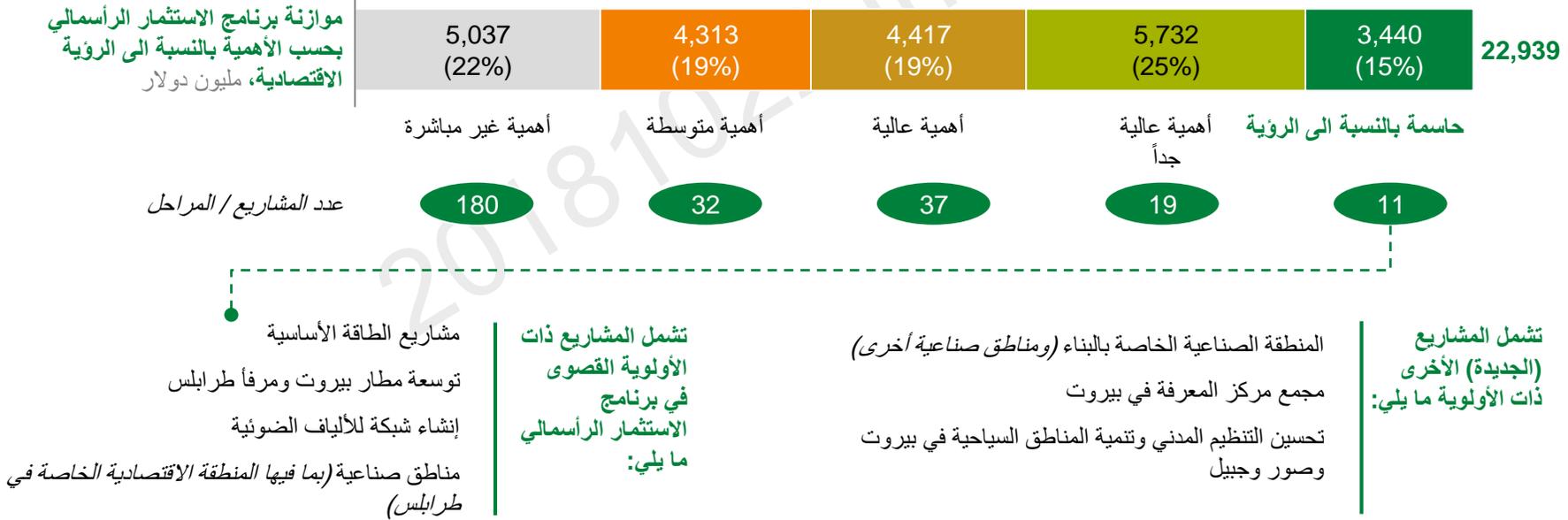


# أ خلال تنفيذ برنامج الاستثمار الرأسمالي، يجب إعطاء الأولوية للمشاريع المهمة بالنسبة إلى الرؤية الاقتصادية



- ستوفر مشاريع برنامج الاستثمار الرأسمالي (حوالي 270 مشروعاً) **تمويلاً ضرورياً جداً للبنية التحتية** في لبنان، وبالتالي يجب بذل أقصى الجهود لضمان تنفيذها بنجاح
- هناك عدة مشاريع ذات صلة وثيقة بالنمو الاقتصادي بشكل عام ، والرؤية الاقتصادية بشكل خاص
- – يُعدّ 11 مشروعاً (15% من مجموع موازنة برنامج الاستثمار الرأسمالي) حاسماً بالنسبة إلى الرؤية
- لذلك، ولضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية، يجب على لبنان **منح الأولوية للمشاريع ذات الأهمية بالنسبة إلى الرؤية** على مختلف الأصعدة (بما في ذلك توزيع الأموال، وتخصيص الموارد، إلخ...)
- ينبغي أيضاً على الحكومة إضافة عدد من **المشاريع ذات الأولوية المرتبطة بالرؤية** إلى جدول أعمالها

لمحة عامة



1 يشير التحليل من الأعلى إلى الأسفل إلى أن متطلبات التمويل التي يحتاجها لبنان سنوياً للبنية التحتية تتجاوز 4 مليارات دولار، وهو مبلغ يفوق بكثير التمويل المقترح بموجب برنامج الاستثمار الرأسمالي. وبالتالي، من المرجح ألا تحقق برنامج الاستثمار الرأسمالي المستوى المطلوب من الجهود في مجال البنية التحتية.

ملاحظة: فيما عدا علاقتها بالرؤية، يجب أخذ العديد من المعايير الأخرى بعين الاعتبار عند تحديد على سبيل المثال، التأثير الاجتماعي، والجودة، والاعتماد المتبادل، وما إلى (CIP أولويات مشروعات

المصدر: الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء



## يتطلب تحقيق الرؤية الاقتصادية للبنان وجود مركز حضري وتجاري فعال في بيروت

يُعد تخطيط المدن وكفاءتها عاملاً أساسياً في التنمية والنمو الاقتصاديين

يجب أن تعمل مدينة بيروت على تعزيز جودة المعيشة فيها من خلال تعزيز أدائها في عدة مجالات

- تجديد نموذج حوكمة منطقة بيروت الكبرى لضمان وجود مجلس/جهة تنسيقية تحل مكان البلديات في هذا المجال
- وضع خطة تنظيم مدني متكاملة وتحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق
- التركيز على تحسين وسائل النقل من خلال تحديد الأولويات وزيادة مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- تعزيز جودة المعيشة بشكل عام في المدينة، خاصةً من حيث مكافحة التلوث وإدارة النفايات

يجب أن تركز  
منطقة بيروت  
الكبرى على  
أربعة مجالات  
رئيسية...

بحلول عام 2030 ، سيكون 60 ٪ من السكان - 5 مليارات نسمة - من سكان المدن...

... ومن المتوقع أن تساهم أكبر 600 مدينة عالمية في أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي العالمي

استفادت الدول الصغيرة الحجم والقائمة على المعرفة من إمكانيات النمو لديها من خلال تركيز جهودها على تطوير مراكز حضرية عالية الكفاءة في قلب الاقتصاد

حولت سنغافورة عاصمتها إلى مركز إقليمي رئيسي، وجذبت المقار الرئيسية الإقليمية لأكثر من 100 شركة بحلول عام 1990



وضعت دبي استراتيجية شاملة تركز حول منطقة حضرية ذات كفاءة مع المناطق الاقتصادية الخاصة المحيطة بالمدينة



...مع تتبع عدد  
من المقاييس  
الرئيسية لضمان  
النجاح

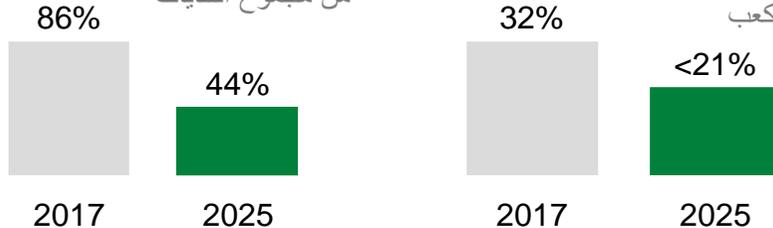
حصة النقل العام، النسبة المئوية

وقت السفر الإضافي، النسبة المئوية



النفايات المظلمة، النسبة المئوية  
من مجموع النفايات

المواد الجسيمية-2.5 المتوسط  
السنوي ميكروغرام في المليغرام  
المكعب





# إن الإجراء الفوري من جانب الحكومة لإصلاح قطاع الطاقة من شأنه أن يلغي الحاجة إلى الدعم بحلول عام 2024

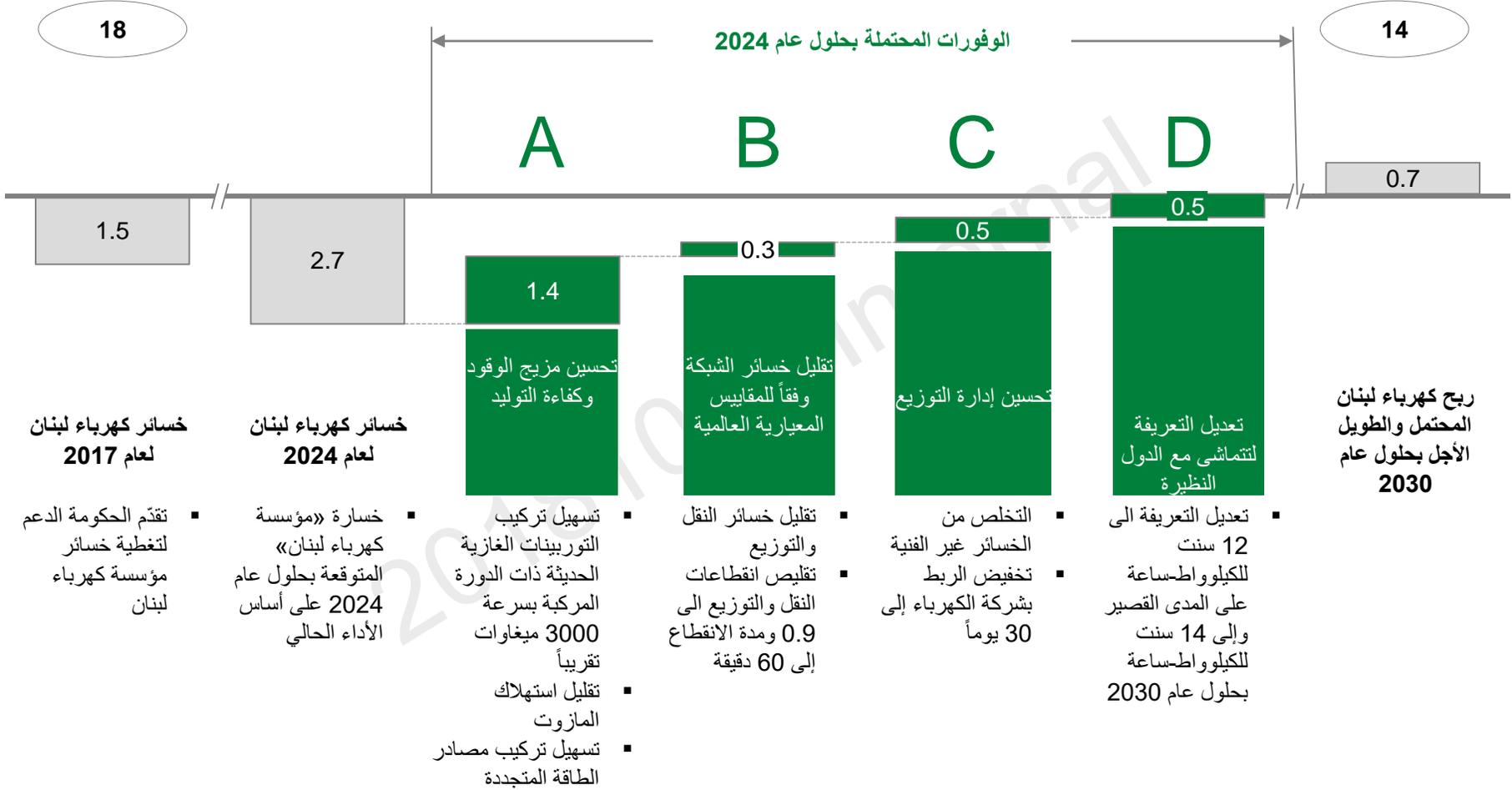
ج

X

العبء على المستهلك، سننات بالدولار للكيلوواطساعة

★

الأداء المالي الحالي لـ«مؤسسة كهرباء لبنان» وتطوره المحتمل لعامي 2024 و2030، مليار دولار



يتطلب تنفيذ إنعاش القطاع وضع إدارة سليمة ونموذج تشغيلي جيد لـ«مؤسسة كهرباء لبنان» أي إعادة هيكلتها ومأسستها



غير شاملة

## البنية التحتية - مبادرات ذات أولوية

رمز CIP	جزء من CIP	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>TP16,17</li> </ul>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الأشغال العامة والنقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة قدرة المطار الاستيعابية</li> </ul>	INF.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>TL01</li> </ul>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ استراتيجية وزارة الاتصالات المتعلقة بالألياف الضوئية</li> </ul>	INF.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>E01,04,09,06</li> <li>TP06, 20</li> </ul>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الأشغال العامة والنقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح البنية التحتية المحلية (بما فيها الطاقة والخدمات اللوجستية والمرافق)</li> </ul>	INF.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>TP10</li> </ul>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الأشغال العامة والنقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل الوصول من/إلى الوجهات الرئيسية لتفعيل نموذج «المراكز الأولية والثانوية»</li> </ul>	INF.4
<ul style="list-style-type: none"> <li>IN01,02</li> </ul>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الإنماء والإعمار</li> <li>وزارة الأشغال العامة والنقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء الأولوية لتمويل المناطق الصناعية الحالية (برنامج الاستثمار الرأسمالي المرحلة 1)</li> </ul>	INF.5

البنية التحتية

2023 Internal



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

### — العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

### □ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



## كما يجب تفعيل ثلاثة إمكانات حكومية شاملة لتحفيز النمو الاقتصادي بوتيرة أعلى

★

### نشر الإصلاحات الجذرية في القطاع العام

- اعتبار مستهدفات الرؤية الاقتصادية مقاييس لتقييم أداء الحكومات والوزراء المستقبليين
- إطلاق إصلاحات الرقمنة الحكومية بمشاركة القطاع الخاص وإشرافه
- إطلاق حملة مكافحة الفساد من خلال مبادرة رمزية وواضحة (مثلاً: قانون للإفصاح عن أصول وأموال المسؤولين، وقانون الإبلاغ عن المخالفات في القطاع العام)

### اعتماد قواعد مالية جديدة ومراجعة القواعد القائمة حالياً

- صياغة إطار الإنفاق المتوسط الأجل ونشره بما يشمل خطة العمل لخفض العجز المالي بنسبة 1% سنوياً
- تحديد سقف مالي للحكومة من الأعلى إلى الأسفل يصل إلى مستوى الوزارات، وفقاً للمجالات ذات الأولوية ضمن الرؤية الاقتصادية
- إطلاق مبادرات تنمية الإيرادات (مثلاً: الضريبة على التبغ)، وتكثيف جباية الضرائب من 40% إلى 70%

### تطوير إنتاجية البرلمان

- صياغة واعتماد أجندة تشريعية تشمل أبرز المواضيع والقوانين الواجب تعديلها أو صياغتها، بما يتماشى مع توصيات الرؤية الاقتصادية:
- تسريع إقرار 11 قانوناً يتعلق ببيئة العمل، منها القانون التجاري وقانون التوقيعات الإلكترونية والإفلاس
- تعديل أو إنفاذ أو استحداث تشريعات تتعلق بالقطاعات ذات الأولوية في الرؤية الاقتصادية (مثلاً: إنفاذ قانون المياه 2000-221، وتعديل المرسوم الوزاري رقم 1660 المتعلق بالحوكمة للمناطق الصناعية)

A الإدارة العامة

B السياسة المالية

C الكفاءة التشريعية

الممكنات الحكومية



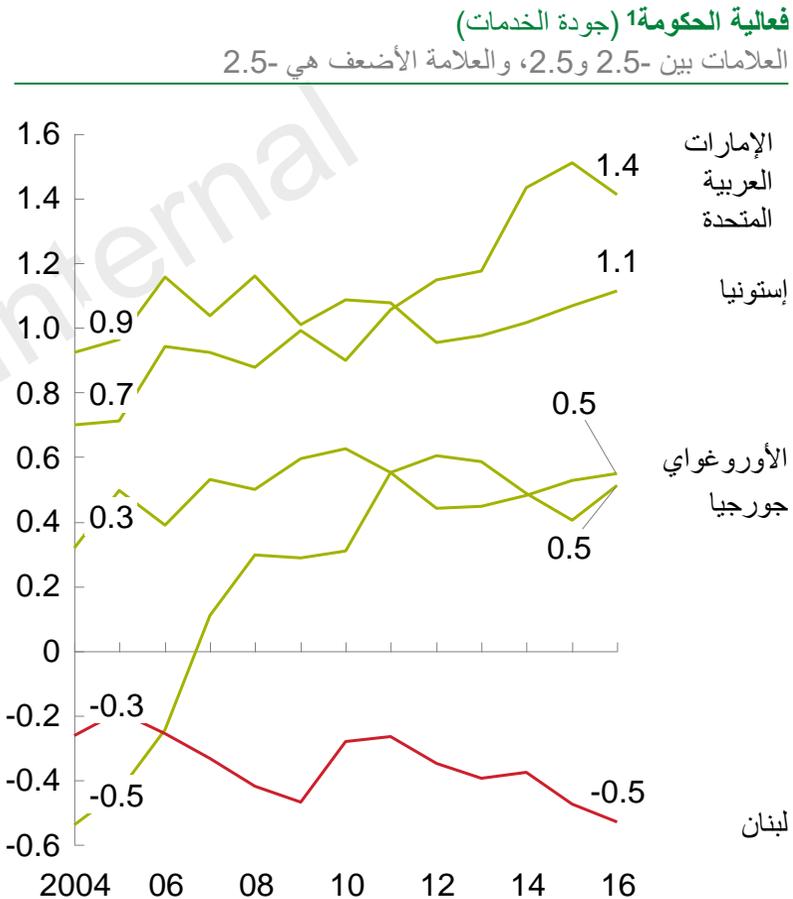
# بهدف تعزيز كفاءة الإدارة العامة ستتم معالجة ثلاثة مجالات رئيسية ذات أولوية وهي: الرقمنة والفساد والإنتاجية

2025 2017

انخفضت علامة لبنان بـ0.2 نقطة على الرغم من تمكّن العديد من الحكومات من تعزيز فعاليتها

يجب أن تعمل الحكومة على ثلاثة أصعدة لتحسين كفاءتها

المجال	الوصف والمبادرات	المستهدفات
تعزيز الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد وتفعيل إطار مراقبة الإنفاق</li> <li>تطبيق إطار إدارة الأداء على مستوى الجهات الحكومية</li> </ul>	<p>فعالية الحكومة، النسبة المئوية</p> <p>70%</p> <p>35%</p>
الرقمنة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء وكالة لبنان الرقمية ضمن مكتب وزير الشؤون التنموية الإدارية</li> <li>الشروع في إنشاء منصة تكنولوجيا المعلومات المشتركة</li> <li>تفصيل وتفعيل استراتيجيات الحكومة الإلكترونية</li> </ul>	<p>مؤشر الحكومة الإلكترونية، المرتبة</p> <p>73</p> <p>أفضل 30</p>
القضاء على الفساد	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الرؤية والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد مع التركيز على الوعي والملاحقة القضائية</li> <li>إطلاق مبادرات رئيسية ومحورية لمكافحة الفساد (مثلاً: قانون الإفصاح عن أموال المسؤولين، وقانون الإبلاغ عن المخالفات)</li> </ul>	<p>مؤشر مدركات الفساد، المرتبة</p> <p>146</p> <p>أفضل 50</p>





غير شاملة

## الإدارة العامة - مبادرات ذات أولوية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئيس مجلس الوزراء</li> </ul>	وضع وتنفيذ إطار لإدارة الأداء على نطاق الجهات الحكومية	PUB.A.1	A تعزيز الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	إنشاء وكالة لبنان الرقمية ضمن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية لقيادة جهود في هذا المجال	PUB.B.1	B رقمنة الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	إطلاق مبادرة لإنشاء منصة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات	PUB.B.2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	تفصيل استراتيجية الحكومة الالكترونية وتفعيلها وإعطاء الأولوية لأهم العمليات	PUB.B.3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد</li> </ul>	إعداد رؤية واستراتيجية محلية لمكافحة الفساد	PUB.C.1	C القضاء على الفساد
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد</li> </ul>	إطلاق مبادرات رئيسية لمكافحة الفساد	PUB.C.2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الإحصاء المركزي</li> </ul>	زيادة القدرة على جمع البيانات وإجراء الإحصاءات في الحكومة	PUB.E.1	E أنظمة البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق اقتصادي مؤقت لرؤية لبنان</li> </ul>	تطوير وإنشاء آلية رسمية للتنفيذ مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ الرؤية الاقتصادية	PUB.F.1	F آلية التنفيذ

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## العلامة التجارية اللبنانية وتعزيز الصادرات - مبادرات ذات أولوية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> </ul>	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)	EXP.A.1	A تعزيز الصادرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تُحدد لاحقاً</li> </ul>	دعم تعزيز الصادرات	EXP.A.2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الخارجية</li> </ul>	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد	EXP.B.1	B العلامة التجارية للبلد

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



2025 2017

## يمكن الاستفادة من أربع فئات واسعة من التدخلات لضمان الانضباط المالي

ب

الفئات	الممكنات	الوصف	أمثلة عن المبادرات	المستهدفات
تحقيق المستوى الأمثل من الإيرادات	الإيرادات الضريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم مبادرات ذات أهداف محددة للحد من الفجوة الحالية في مجال تحصيل الضرائب وتعزيز الجهود الضريبية من 42% إلى 60-70% ~ من إجمالي القدرة الضريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرض ضريبة القيمة المضافة</li> <li>إعادة التنظيم</li> <li>فرض الضريبة على التبغ</li> </ul>	<p>الإيرادات الضريبية، النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي</p> <p>20%</p> <p>14%</p>
	الإيرادات غير الضريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من تحليلات البيانات لتقييم التسرب في الإيرادات غير الضريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرض رسوم التسجيل العقاري</li> </ul>	
ترشيد التكاليف	الرواتب	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار و/أو خفض الرواتب والأجور لتتماشى مع المعايير العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجميد توظيف موظفي الدولة</li> </ul>	<p>النفقات الحكومية، النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي</p> <p>20%</p> <p>27%</p>
	نفقات تشغيلية أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تقييم تحليلي للنفقات لتحديد التكاليف التي يمكن خفضها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحقق من تكاليف الإيجار</li> </ul>	
	الدفع -كهرباء لبنان-	<ul style="list-style-type: none"> <li>خفض 1 إلى 2 مليار دولار تقريباً من التحويلات السنوية للانتهاء من عجز الكهرباء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجديد قطاع الطاقة لسد العجز</li> </ul>	
إطار الإنفاق المتوسط الأجل		<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز إطار الإنفاق المتوسط الأجل الحالي ليتماشى مع أفضل الممارسات، ووضع تخطيط يتجاوز دورة الميزانية الحالية، وتحديد تقديرات الإيرادات والنفقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجديد إطار الإنفاق المتوسط الأجل الحالي على مستوى قسم الشؤون المالية الكلية</li> </ul>	<p>توقعات الخروج عن المبالغ الفعلية، النسبة المئوية لا ينطبق</p> <p>10%</p>
القواعد المالية		<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مجموعة من القواعد القابلة للتنفيذ لضمان الانضباط المالي على مستوى مفصل، وخاصة النفقات وسقف الديون العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرض سقف على نفقات الرواتب من قبل الوزارة</li> <li>معدل الدين الى الناتج المحلي الإجمالي أقل من 120%</li> </ul>	<p>العجز المالي، النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي</p> <p>-3%</p> <p>-8%</p>



غير شاملة

## السياسة المالية الأساسية - مبادرات ذات أولوية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
وزارة المالية	تحديد سقف للإنفاق وتفعيلها	FIS.1	السياسة المالية والمالية العامة
وزارة المالية	إعداد إطار للإنفاق على المدى المتوسط	FIS.2	
وزارة المالية	الحد من تسربات الإيرادات الحكومية	FIS.3	
وزارة المالية	إعداد استراتيجية لخصخصة الشركات المملوكة للدولة	FIS.4	
وزارة المالية	تكوين فرقة عمل لترشيد الميزانية	FIS.5	

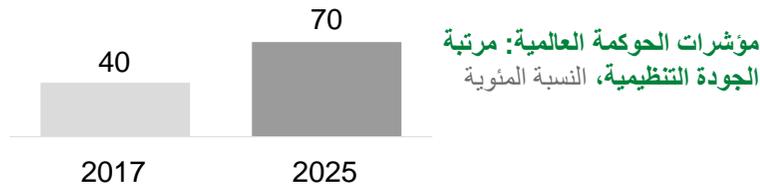
1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



ج

## من أجل ضمان وجود بيئة أعمال مواتية يجب إقرار عدة تشريعات

★



المستهدف عام  
2025



1 تم تحديد التشريعات الشاملة لجميع القطاعات وتصنيفها حسب الأولوية 2 كما تم تحديد تشريعات خاصة بقطاعات معينة لضمان وجود بيئة أعمال مناسبة

لائحة التشريعات  
والقوانين



عدد القوانين / الأنظمة	القطاع	مرحلة الصياغة	عدد السنوات منذ تقديم المسودة	يعود إلى عام
4	الزراعة	مرحلة الصياغة	XX	1942
1	الصناعة	مرحلة الصياغة	XX	1942
4	السياحة	مرحلة الصياغة	XX	1942
2	الخدمات المالية	مرحلة الصياغة	XX	1942
4	اقتصاد المعرفة	مرحلة الصياغة	XX	1942
4	غيرها	مرحلة الصياغة	XX	1942
	أولوية قصوى	مرحلة الصياغة	XX	1942
	أولوية عالية	مرحلة الصياغة	XX	1942
	أولوية	مرحلة الصياغة	XX	1942

2018-2022-Inter



غير شاملة

## الأجندة التشريعية - مبادرات ذات أولوية (1/2)

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف	الرقم
مجلس النواب	تعزيز سهولة ممارسة الأعمال	LEG.1.1
مجلس النواب	تعديل الإطار التنظيمي لمنح مؤسسات أخرى غير كازينو لبنان تراخيص لعب القمار	LEG.2.1
مجلس النواب	سنّ القوانين وتحديثها وإنفاذها لضمان توافق المعايير البيئية مع المعايير الدولية	LEG.2.2
مجلس النواب	تحفيز الاستثمارات في قطاع السياحة (القانون 360)	LEG.2.3
مجلس النواب	تشجيع المستشفيات على التخصص في مجالات معينة	LEG.2.4
مجلس النواب	مراجعة البيئة التنظيمية لأنشطة اقتصاد المعرفة	LEG.2.5
مجلس النواب	تعديل قانون العمل للموظفين بدوام جزئي، بما في ذلك في الصناعات الإبداعية	LEG.2.6
مجلس النواب	تحديث البيئة التشريعية لإدارة الصناديق والأصول	LEG.2.7
مجلس النواب	تحديث البيئة التشريعية للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية	LEG.2.8
مجلس النواب	إنشاء هيئة أسواق رأس المال	LEG.2.9



الأجندة  
التشريعية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## الأجندة التشريعية - مبادرات ذات أولوية (2/2)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

### الهدف

- |             |  |          |
|-------------|--|----------|
| مجلس النواب | الشروع في وضع إطار تنظيمي للحشيشة (إذا كان يتماشى مع السياسة الوطنية)            | LEG.2.10 |
| مجلس النواب | حماية موارد المياه الجوفية (قانون المياه 221/2000)                               | LEG.2.11 |
| مجلس النواب | تعزيز الشفافية بشأن أسواق المواد الغذائية وتوزيعها بالجملة                       | LEG.2.12 |
| مجلس النواب | إعادة توجيه دعم التبغ نحو مجالات أكثر إنتاجية                                    | LEG.2.13 |
| مجلس النواب | تشجيع تصدير العلامات التجارية اللبنانية (قانون حق الامتياز)                      | LEG.2.14 |
| مجلس النواب | تذليل العقبات التنظيمية للمناطق الصناعية (مثلاً، تعديل المرسوم الوزاري رقم 1660) | LEG.2.15 |
| مجلس النواب | إعداد إطار تنظيمي للوصفات الصيدلانية   | LEG.2.16 |
| مجلس النواب | زيادة مشاركة القوى العاملة وتوظيف النساء لمواصلة إشعال النمو الاقتصادي           | LEG.2.17 |



الأجندة  
التشريعية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

### — مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



مفصل لاحقاً

فضلاً عن ذلك، سيتم إطلاق المشاريع الرئيسية الـ 3 المحددة بشكل فوري لتوليد الزخم



## إنشاء مشروع رئيسي يعبر عن الرؤية

- مركز المعرفة «لبنان الذكي» (Smart Lebanon) لاستضافة شركات الإبداع والتكنولوجيا وخدمات التعاقد الخارجي داخل وخارج مجمعات المعرفة (مثلاً: مركز طرابلس للتعاقد الخارجي)

## الاستفادة من الفرص المرتقبة

- إنشاء منطقة لتكنولوجيا البناء بالقرب من الحدود السورية للاستفادة من فرصة إعادة إعمار سوريا والعراق التي تبلغ قيمتها نحو 100-300 مليار دولار، وتوفير السكن لملايين اللاجئين العائدين

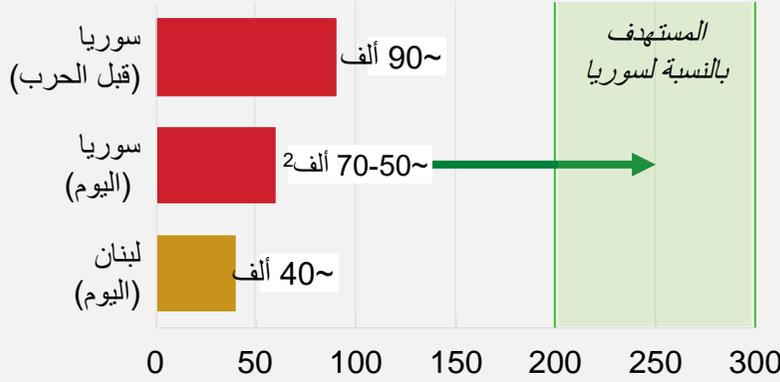
## إحداث أثر فوري وواضح (إطلاق 3 مشاريع لتحقيق مكاسب سريعة)

- تصميم تجربة ممتعة للسائح من أولها إلى آخرها مع الاستفادة من تجربة المطار في حلته الجديدة
- تصدير 2-3 أنواع من المحاصيل اللبنانية إلى أسواق جديدة<sup>1</sup>
- الاحتفال الوطني<sup>1</sup> بالذكرى المئوية لقيام الدولة اللبنانية «لبنان 2020»



أدى النزاع السوري إلى تدمير 1-2 مليون منزل، مما ساهم في زيادة التكاليف الإجمالية لإعادة الإعمار لتصل إلى 100-350 مليار دولار

### مقارنة القدرة الإنتاجية المقدّرة، عدد الوحدات السكنية / السنة



- يمكن للقدرة المحلية على الإعمار في سوريا أن تحقّق **20-30%** من الطلب فقط
- سيبلغ النقص في العرض السنوي **100,000 وحدة على الأقل**، ويتجاوز هذا الرقم بشكل كبير إجمالي القدرة الإنتاجية في لبنان التي تصل إلى ~40,000 وحدة
- مثلاً: للوصول إلى 20% من قيمة النقص في العرض، على لبنان أن يزيد قدرته الإنتاجية بنسبة 50%
- لذلك، على الأرجح **لن تشكّل كمية الطلب عائقاً** أمام الجهود اللبنانية لإعادة الإعمار نظراً لارتفاع تلك الكمية بما فيه الكفاية

متضرر أو مدمّر

2-1 مليون منزل



الطلب المقدّر ما بعد الحرب

300-200 ألف منزل / السنة



التكلفة الإجمالية المقدّرة لإعادة الإعمار<sup>3</sup>

350-100 مليار دولار



1 يشمل ذلك معدل النمو الطبيعي لـ 100,000 منزل / السنة؛ 2 استناداً إلى الضرر/الدمار اللاحق بمصانع الأسمنت؛ 3 لا تقتصر على قطاع الإسكان



## يجب أن تركز مشاركة لبنان في إعادة الإعمار في سوريا على نهج البناء الصناعي

★



يقوم البناء الصناعي على الإنتاج  
المركزي واسع النطاق للوحدات  
من خلال استخدام التكنولوجيات  
الصناعية المؤتمتة والمحسنة التي  
تتيح التكامل في سلسلة القيمة





## يقدم البناء الصناعي العديد من المزايا المهمة جداً بالنسبة لإعادة الإعمار في سوريا



### مزايا البناء الصناعي

إنتاجية أعلى؛ عدد أقل من الموظفين في ورش البناء

↓ ~30%

خفض تكلفة اليد العاملة وتحسين الإنتاجية

توليد فرص العمل التي تتطلب مهارات عالية مع انتقال فرص العمل من ورش البناء إلى المصانع



مهم في لبنان



لأن فرص العمل التي تتطلب المهارات غير متاحة بكثرة أمام المتخرجين والعمال اللبنانيين

وقت أقل للبناء (وجودة أفضل)

↓ ~50%

يؤدي تحسين العمليات والإنتاج في بيئة خاضعة للرقابة إلى الكفاءة والجودة العاليتين



مهم في سوريا



بسبب الفرق الكبير بين العرض والطلب

تكاليف أقل

↓ 20%-40%

تقليل الهدر بفضل الإنتاج الدقيق لأجزاء من الأسمنت مسبقة الصنع وتخفيض تكاليف الصيانة



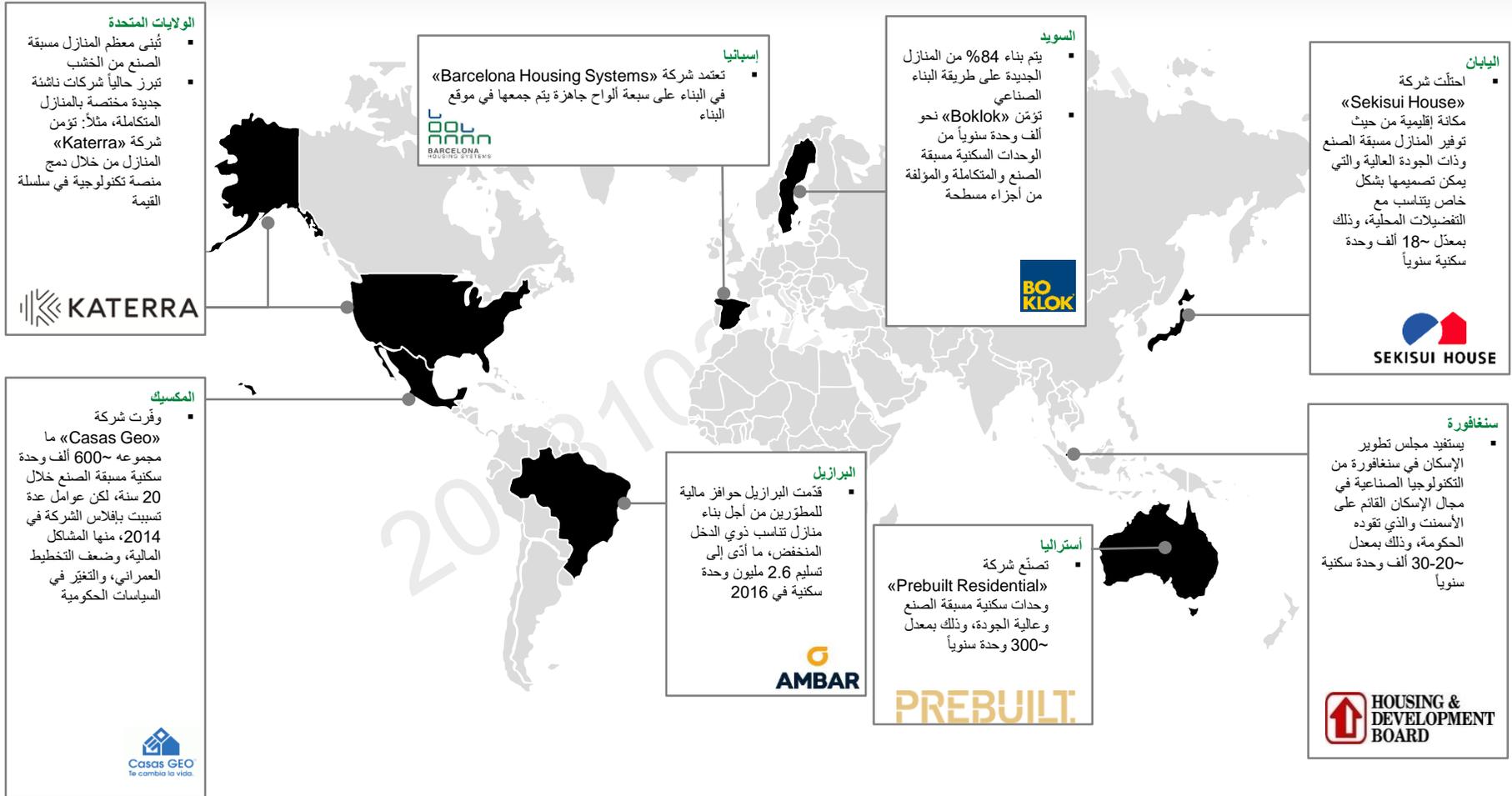
مهم في سوريا



بسبب انخفاض الدخل والقدرة الشرائية



# استفادات عدّة بلدان في العالم من تكنولوجيات البناء الصناعي في مجال الإسكان...





## ... كما استفادت سوريا ودول أخرى في الشرق الأوسط من البناء الصناعي



بَنَت شركة «Karmod»، وهي شركة تركية رائدة لبناء المساكن مسبقة الصنع، عدة مجمعات سكنية مؤلفة من وحدات مسبقة الصنع في العراق

المنازل في منطقة «مساكن برزة» في دمشق كلها تقريباً مسبقة الصنع





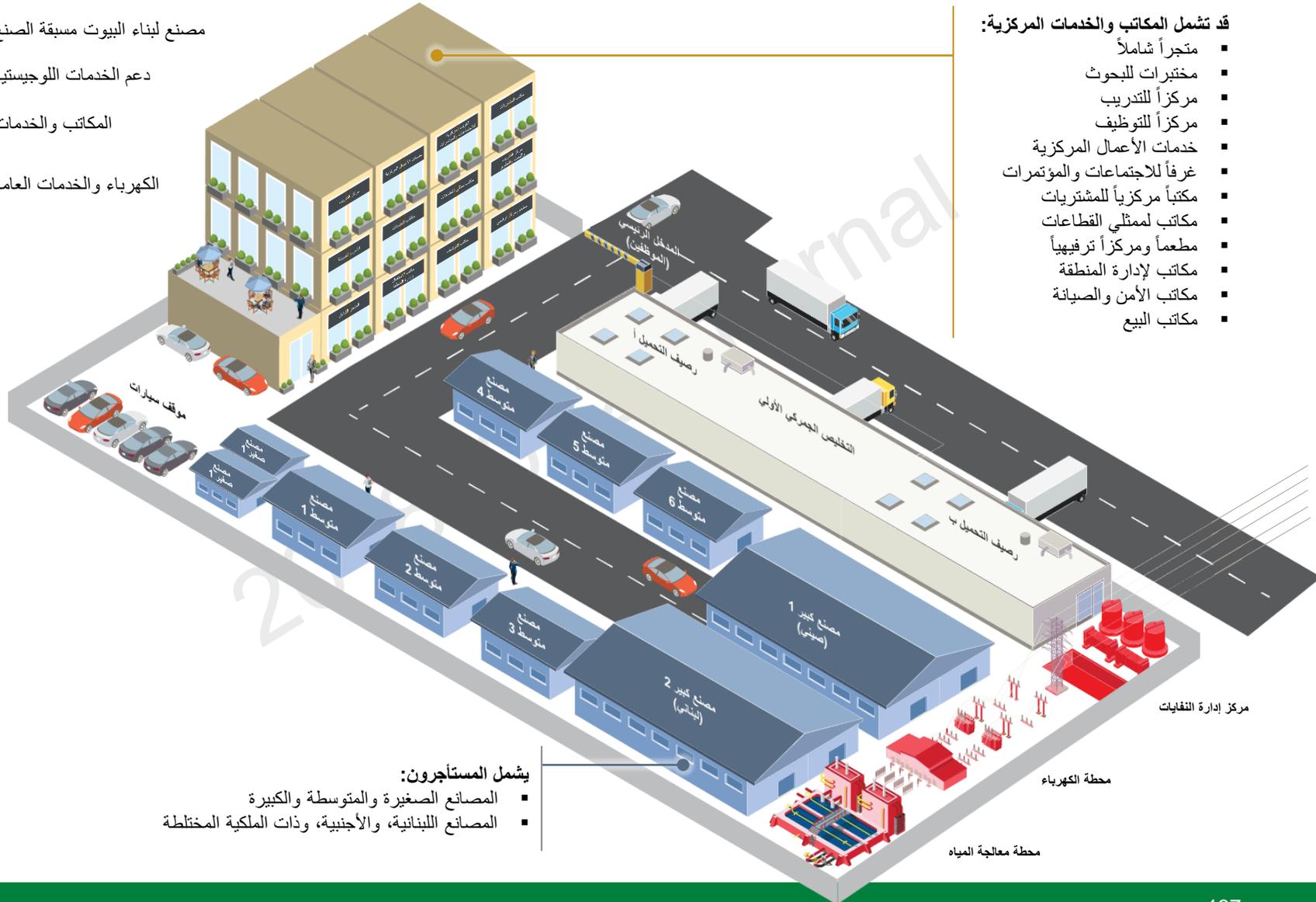
## مثال توضيحي

## رسم توضيحي لمنطقة البناء الصناعي

- ★ مصنع لبناء البيوت مسبقة الصنع
- دعم الخدمات اللوجيستية
- المكاتب والخدمات
- الكهرباء والخدمات العامة

قد تشمل المكاتب والخدمات المركزية:

- متجرأ شاملاً
- مختبرات للبحوث
- مركزاً للتدريب
- مركزاً للتوظيف
- خدمات الأعمال المركزية
- غرفاً للاجتماعات والمؤتمرات
- مكتباً مركزياً للمشتريات
- مكاتب لممثلي القطاعات
- مطعمأ ومركزاً ترفيهياً
- مكاتب لإدارة المنطقة
- مكاتب الأمان والصيانة
- مكاتب البيع



يشمل المستأجرون:

- المصانع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة
- المصانع اللبنانية، والأجنبية، وذات الملكية المختلطة





# تم إجراء تقييم أولي لأربعة مواقع قرب الحدود السورية وهي: العبودية، وشدرا، والقاع، والمصنع

أولي

مرفأ رئيسي X القدرة على إنتاج الأسمنت (مليون طن / السنة) منشأة لإنتاج الأسمنت مرفأ رئيسي

## العبودية

العبودية هي مدينة حدودية تقع على الطريق الدولي السريع الذي يصل بين طرابلس وحمص

## شدرا / مشتي حسن / مشتي حمود

- بلدة شدرا (بالإضافة إلى البلدتين المجاورتين مشتي حسن ومشتي حمود) هي من البلدات الأقرب إلى المعبر الحدودي الذي يوصل إلى بلدة حديدة ومدينة حمص في سوريا
- بالرغم من أن هذه البلدات تقع في منطقة من التلال، تتواجد أرض مسطحة قرب المعبر الحدودي يمكن استخدامها لإنشاء منطقة للبناء الصناعي
- لا يسهل الوصول إلى المنطقة (مثلاً: من طرابلس) بسبب التضاريس الجبلية الواسعة التي تحيط بها

## القاع

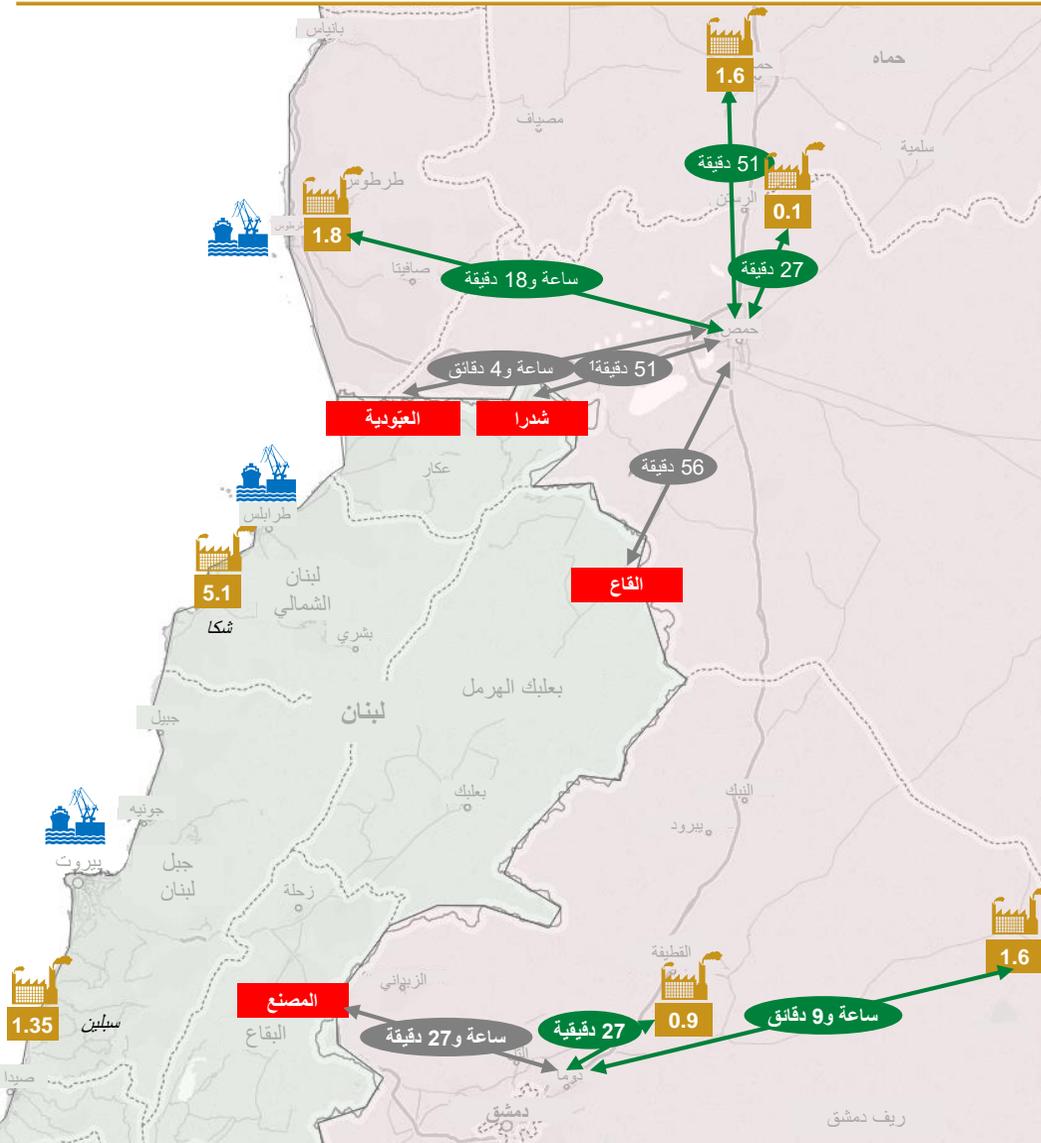
تجعل الأراضي السهلية من القاع مكاناً ممتازاً لإنشاء منطقة للبناء الصناعي

سابقاً تم تخصيص أرض في القاع لإحدى المناطق الصناعية الثلاثة التي تطورها وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (التي ستركز على الأريج على الصناعات الغذائية). قد تتوفر فرصة استخدام جزء من تلك الأرض - أو أرض شاعرة مجاورة لها - لإنشاء منطقة للبناء الصناعي (مما يمكن الاستفادة من البنية التحتية ذاتها لأكثر من غرض)

تقع القاع على الطريق الدولي السريع الذي يصل بعلبك بالحدود السورية (وصولاً إلى القصير وحمص)، وهي قريبة جداً من الهرمل (مسافة 20 دقيقة بالسيارة)

## المصنع / مجدل عنجر / عنجر

- المصنع هو البلدة اللبنانية الأخيرة التي تقع على الطريق الدولي السريع بين بيروت ودمشق
- يمكن أن تكون المناطق السهلية في مجدل عنجر وعنجر قابلة لإنشاء منطقة للبناء الصناعي



1 في حال التنقل الحر عبر الحدود بين شدرا وحديدة



## في حين أنّ لكل موقع قيمة مختلفة، قد يكون القاع الأكثر استعداداً لإنشاء منطقة للبناء الصناعي

أولي

يشير التحليل الأولي إلى أن العبودية أو القاع قد تكونان الأفضل لإنشاء منطقة للبناء الصناعي تركز على إعادة الإعمار في سوريا

- بحكم الجغرافيا، لبنان مؤهل أكثر لإعادة الإعمار في حمص (عوضاً عن ضواحي دمشق)، لذلك لا يُعتبر إنشاء منطقة للبناء الصناعي قرب المصنع أمراً مناسباً جداً
- يهدّد موقع شدرا المعزول جغرافياً والبعيد عن المدن الكبرى إمكانية إنشاء منطقة للبناء الصناعي فيها

يمكن للبنان أن ينافس على تقديم الخدمات لمدينة حمص، في حين أنّ ضواحي دمشق تستفيد بطريقة أفضل من المصانع السورية

لا تتمتع شدرا بالأفضلية بسبب موقعها المنعزل نسبياً في المناطق الجبلية

تتمتع العبودية بأفضلية من حيث سهولة الوصول إلى مصادر المواد الأولية

يجب إجراء المزيد من التحليلات لتقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، ودراسة توافر الأراضي، ومعرفة جاهزية البنية التحتية، إلخ...

### تقييم المزايا النسبية للمواقع، مسافة الطريق

المصنع	شدرا	القاع	العبودية	سوق الإعمار المستهدفة المقترحة
دوما والغوطة	حمص (مدينة)	حمص (مدينة)	حمص (مدينة)	المسافة للوصول إلى سوق الإعمار المستهدفة <sup>1</sup>
● ساعة و 27 دقيقة	● 51 دقيقة	● 56 دقيقة	● ساعة و 4 دقائق	قرب السوق المستهدفة من المصانع السورية للأسمنت <sup>2</sup>
● 27 دقيقة	● 51 دقيقة	● 51 دقيقة	● 51 دقيقة	القرب النسبي من السوق المستهدفة
✗	✓	✓	✓	سهولة الوصول إلى المنطقة (من داخل لبنان) من حيث التضاريس الجغرافية
●	●	●	●	القرب من المدن اللبنانية الكبرى
● ساعة و 15 دقيقة	● ساعة و 32 دقيقة	● ساعتان و 20 دقيقة	● ساعة و 7 دقائق	القرب من مصانع الأسمنت
● ساعة و 41 دقيقة	● ساعتان و 53 دقيقة	● ساعتان و 44 دقيقة	● 3 ساعات و دقيقة	شكا
● ساعة و 28 دقيقة	● ساعة و 17 دقيقة	● ساعتان و 8 دقائق	● 52 دقيقة	سبلين
● ساعة و 12 دقيقة	● ساعتان و 19 دقيقة	● ساعتان و 18 دقيقة	● ساعتان و 12 دقيقة	مرفأ طرابلس
				مرفأ بيروت

1 قد يكون النقل عاملاً رئيسياً في تكلفة وتنافسية أجزاء البناء الصناعي (لا سيما الأجزاء مسبقة الصنع المركبة مع بعضها في المصانع)  
2 باستثناء المصانع التي يقل إنتاجها السنوي عن 500,000 طن



# يجب أن يولي قطاع البناء الصناعي الأولوية للتكنولوجيات الهيكلية وتكنولوجيا الوحدات التي تستحوذ على نسبة مرتفعة من سلسلة قيمة البناء



تكنولوجيا الوحدات السكنية الجاهزة

التكنولوجيات الهيكلية

الوصف

تكنولوجيا البناء الصناعي



2



1

أواح من الفولاذ تمت غلفتها ودرفلتها لاستخدامها كقطع لصنع الأطر

1 الأطر الفولاذية الخفيفة

القطع المكوّنة لإطار الباطون المسلح، بما فيها الأعمدة والأساسات مسبقة الصنع في المصانع

2 أطر الباطون مسبقة الصنع



4



3

جدران وبلاطات الباطون الضخمة مسبقة الصنع في المصانع

3 أواح الباطون مسبقة الصنع

حشوة عازلة بين لوحين مصنوعين عادة من الفولاذ أو الباطون

4 أواح ذات طبقة داخلية عازلة



6



5

وضع ألياف زجاجية قوية في داخل الجص أو الباطون ذي الوزن الخفيف أو البلاستيك لتشكيل الألواح، ويعتبر ذلك من الخصائص الهيكلية المطوّرة

5 أواح مسلّحة بالألياف الزجاجية

نموذج موسّع من نظام ألواح الباطون مسبقة الصنع

6 الأبنية الجاهزة مسبقة الصنع



8



7

الأبنية مسبقة الصنع التي تتألف من عدّة وحدات مصنوعة ومجمّعة داخل المصانع (الأجزاء المركّبة مع بعضها في المصنع (3D) أو الأجزاء المنفصلة التي تُركّب في موقع البناء (flatpack))

7 المنازل المؤلفة من وحدات مسبقة الصنع

المنازل التي يتم صنعها وتجميعها بشكل كامل في داخل المصنع، أي خارج موقع البناء

8 المنازل مسبقة الصنع بالكامل

أولوية متوسطة

يمكن تصنيع

~25-30%

من سلسلة القيمة

(في لبنان)

أولوية مرتفعة

يمكن تصنيع ما

يصل إلى

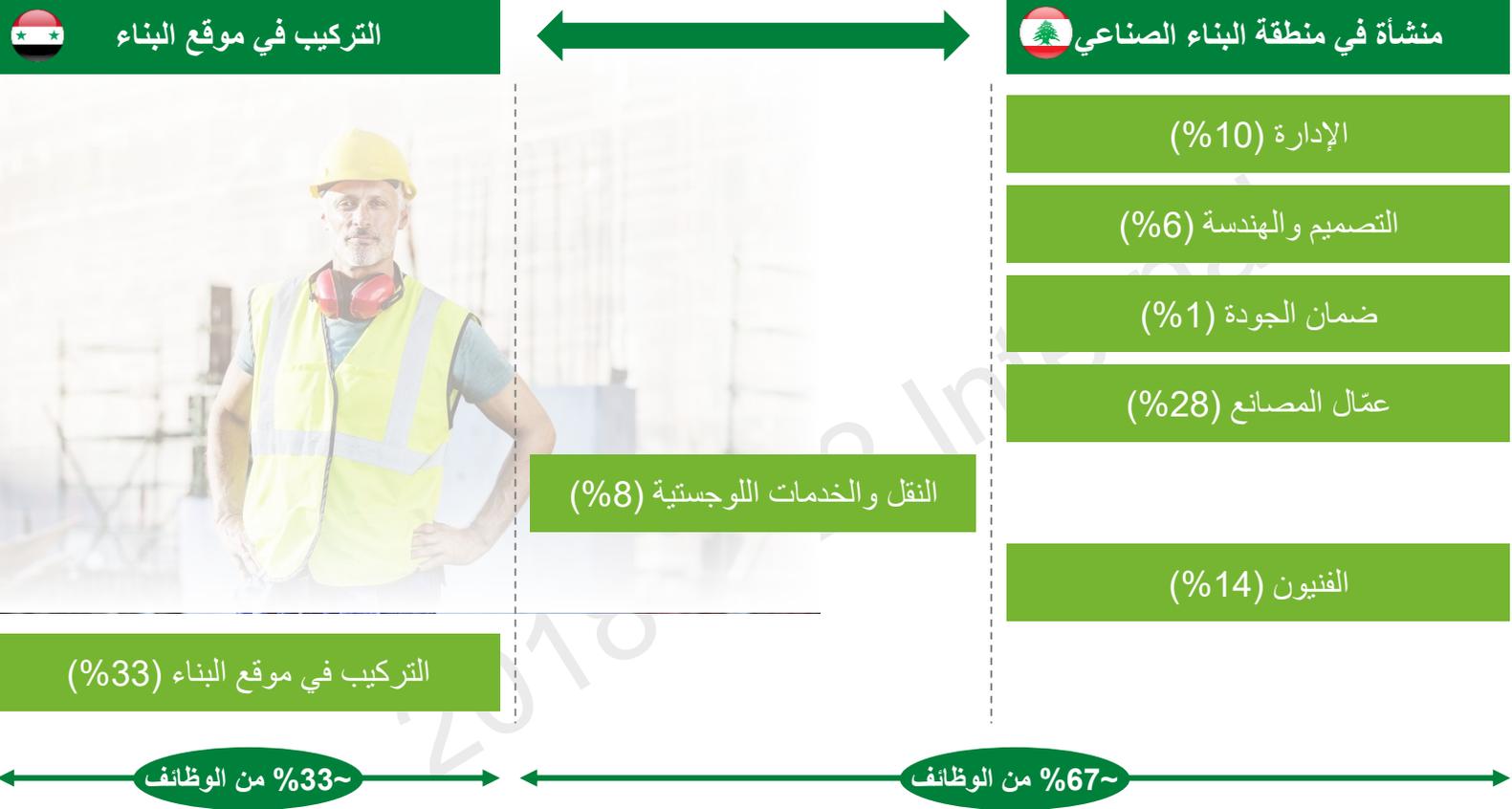
~75%

سلسلة القيمة

(في لبنان)

# ستولّد منطقة البناء الصناعي مجموعة من الوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة وعالية في لبنان وسوريا

★

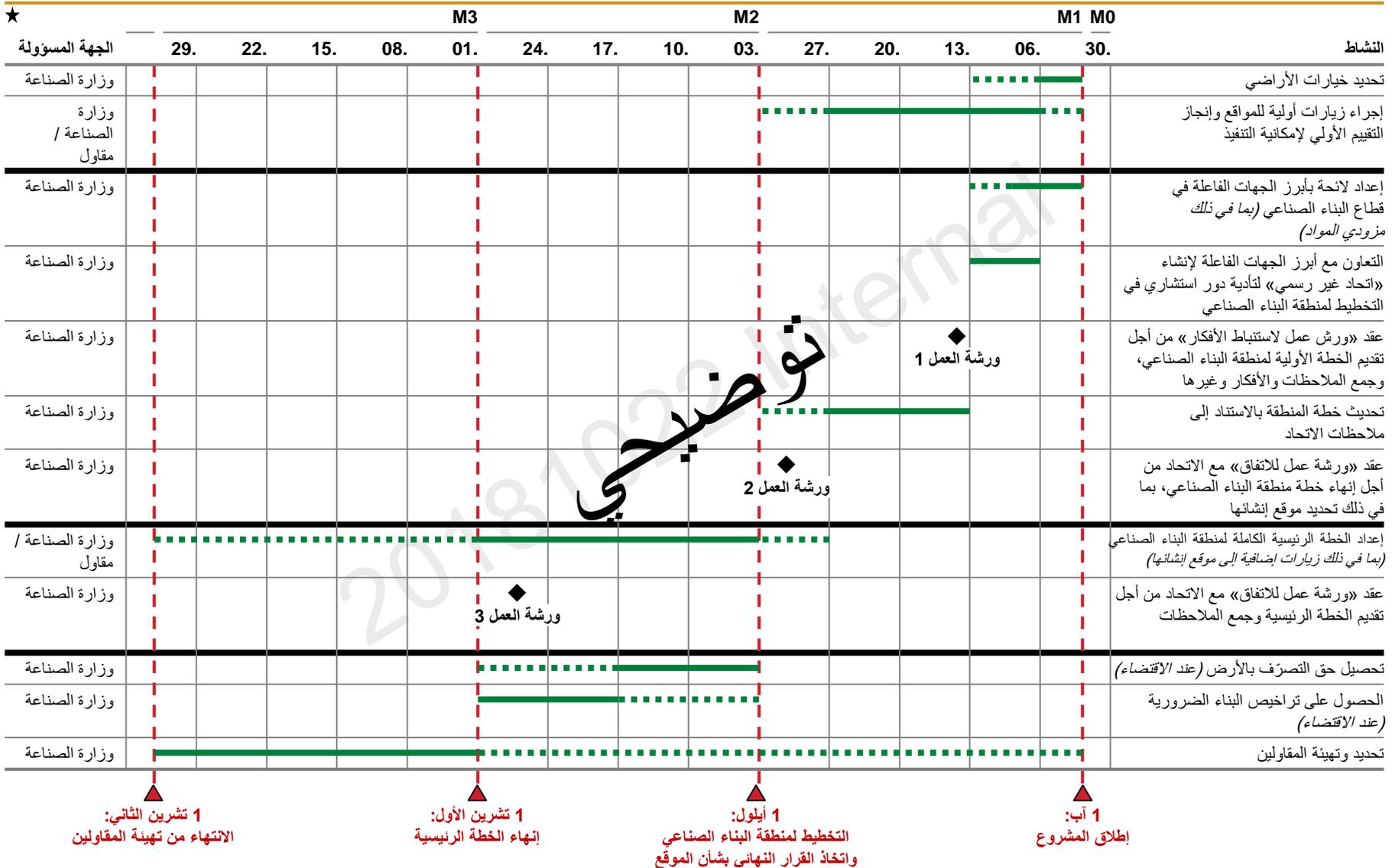
المهارات  
العاليةالمهارات  
المتوسطة

ستحتاج وظيفتان من أصل 3 وظائف إلى مهارات عالية أو متوسطة وستكونان مناسبتين للعمّال اللبنانيين، وعلى الأرجح سيأتي كثيرون من هؤلاء من قطاع البناء (الذي يشهد تراجعاً حالياً)

باستثناء الوظائف غير المباشرة (مثلاً: مصانع الأسمنت، مستوردو الفولاذ، إلخ...)



## مبادرة تكنولوجيا البناء - خطة التنفيذ



توضيحي

2018 International



## قائمة المحتويات

★

### ■ الحلقة الاقتصادية المفرغة

— ملخص تشخيص القطاعات والمعينات

### ■ المستقبل الواعد

### ■ النهج المركز

— القطاعات

□ الزراعة

□ الصناعة

□ السياحة

□ الخدمات المالية

□ اقتصاد المعرفة

□ المنتشرين

— العوامل المساعدة

□ بنية تحتية

□ عوامل التمكين الأخرى

— مشاريع الرائدة

— آلية التنفيذ

20181022 Internal



أولي ولا يزال  
قيد المناقشة

يجب استحداث آلية رسمية للتنفيذ وإحداث الأثر لضمان إنجاز الرؤية

مجلس الوزراء

الهيئات الدولية (مثلاً: لجنة المانحين)

المشاركة والمساءلة والإفصاح

الهيئات المحلية (مثلاً: مجلس الوزراء والبرلمان، والرأي العام)

المشاركة والإفصاح

إدارة الأداء ووحدة التسليم

في المرحلة الانتقالية، يمكن إنشاء فريق رؤية بانتظار وضع الهيكل القانوني والإداري النهائي

الأمين العام  
تكليفه بولاية ثابتة قابلة للتجديد

التواصل

دعم الإنجاز

إدارة الأداء

إدارة البرامج

التخطيط الاستراتيجي

غيرها

فريق عمل  
البنية التحتية

فريق عمل  
المنتشرين

فريق عمل  
الخدمات  
المالية

فريق عمل  
اقتصاد  
المعرفة

فريق عمل  
السياحة

فريق عمل  
الصناعة

فريق عمل  
الزراعة

الوزارات والهيئات التنفيذية



## وإلى أن يتم إنشاء آلية التنفيذ الكاملة ، سيتم استخدام فريق رؤية مؤقت

★

التشغيل الكامل لـ إدارة الأداء ووحدة التسليم  
ابتداءً من كانون الثاني 2020



- يكون فريق الرؤية ضمن وزارة قائمة
  - يتأسس الفريق وزير موكل
  - يقدم الفريق التقارير لرئيس الوزراء بشكل منتظم
- يكون فريق الرؤية معنياً بكل المواضيع الاقتصادية والمبادرات، كما يكون مسؤولاً عن مهام مرتبطة بـ «إدارة الأداء ووحدة التسليم» منها:
  - التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي
  - إدارة البرامج
  - إدارة الأداء
  - دعم الإنجاز
  - التواصل
- تعمل «إدارة الأداء ووحدة التسليم» كجهة مستقلة لها شرعية دستورية
  - يقر مجلس النواب القانون الذي يؤسس هذه الوحدة
  - يحدد مجلس الوزراء مدة ولاية الأمين العام لهذه الوحدة (مثلاً: 5 سنوات)
- تكون «إدارة الأداء ووحدة التسليم» معنية بالمبادرات والمواضيع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
  - التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
  - إدارة البرامج
  - إدارة الأداء
  - دعم الإنجاز
  - التواصل

الوصف

- 20 موظفاً بدوام كامل
- أمين عام واحد

- 10 موظفين بدوام كامل

الموارد اللازمة



تناقش مع المزيد من التفاصيل

## آلية التنفيذ: الأدوار والمسؤوليات

يشرف مجلس الوزراء، على التقدم المحرز في عملية التنفيذ، وتتخذ الإجراءات الضرورية لتعزيز المساءلة وضمان التنفيذ في الوقت المناسب من قبل كل الجهات المعنية ذات الصلة.

يشمل المجلس:

- رئيس الجمهورية
- رئيس مجلس الوزراء
- نائب رئيس مجلس الوزراء
- وزير المالية
- وزير الاقتصاد والتجارة
- وزير الخارجية والمغتربين

### مجلس الوزراء

- تقود التعاون في مرحلتَي التخطيط والتنفيذ، وترفع التقارير إلى الهيئة العليا للتنمية الاقتصادية وتتولى عدة مسؤوليات:
- **التخطيط الاستراتيجي**، بما في ذلك تحقيق التوافق بين البرامج المنبثقة عن الرؤية والموازنات السنوية والمتوسطة الأجل
  - **إدارة المشاريع**، بما في ذلك متابعة التقدم المحرز في المشاريع الكبيرة وضمان التعاون الملائم بين كل الجهات المعنية المشاركة في عملية التنفيذ، بما في ذلك إزالة العوائق والتعاون مع الجهات الداعمة
  - **إدارة الأداء** من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للرؤية وإصدار التقارير العامة بانتظام. وستشكل هذه التقارير أساساً للمساءلة، وإدارة النتائج، والشفافية مع الرأي العام
  - **تقديم الدعم** للجهات التنفيذية لإزالة العوائق وتوفير الخبرات اللازمة
  - **التسويق والعلاقات العامة**، بما في ذلك الحوارات مع المجتمع المحلي والمجتمع الدولي

### إدارة الأداء ووحدة التسليم

يتكون كل فريق مسؤول عن تنفيذ جدول أعمال القطاع المعنية به، ويشمل ممثلين عن كل الجهات المعنية بالتنفيذ (مثلاً: الوزارات) وممثل عن إدارة الأداء ووحدة التسليم الذي يؤدي دور الأمين العام. وسيضع كل فريق نموذجاً تشغيلياً (مثلاً: وتيرة الاجتماعات)

### فرق عمل القطاعات



## في غضون ذلك وبحلول نهاية عام 2019 ، ينبغي الانتهاء من 9 أنشطة رئيسية

★

### الجدول الزمني

### المهام

31 Dec 2018	توظيف وتدريب أعضاء الفريق الاقتصادي المؤقت	المسؤوليات العامة
31 Feb 2019	إعداد (مراجعة) الآلية المقترحة لتحديد الأولويات	التخطيط الاستراتيجي
31 Feb 2019	مراجعة وتفصيل لائحة المبادرات المقترحة	
15 Mar 2019	تحديد المبادرات ذات الأولوية التي سيتم إطلاقها في السنة الأولى من التنفيذ	
15 Mar 2019	تعيين فرق عمل مختلفة لتولي مسؤولية المبادرات ذات الأولوية	
31 Jan 2019	تصميم وإنشاء وإطلاق فرق العمل المختلفة التي ستكون مسؤولة عن مختلف مبادرات الرؤية	إدارة البرامج
31 Aug 2019	دعم فرق العمل المختلفة في تفصيل المبادرات ذات الأولوية ضمن خطط تنفيذ شاملة (إعداد خطط من 3 ركائز)، وذلك من خلال الاجتماعات، وورش العمل، إلخ...	
30 Jun 2019	البدء بتجميع مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة المعتمدة، والبدء بجمع المقاييس المرتبطة بها بشكل منتظم من الجهات ذات الصلة من أجل المراقبة المستمرة	إدارة الأداء
30 Jun 2019	إصدار تقارير ربع سنوية حول التقدم الذي تحرزته الرؤية لا سيما التقدم المحرز في تفعيل فرق العمل وإعداد خطط التنفيذ المفصلة	

وفي موازاة ذلك، على فريق الرؤية المؤقت دعم إعداد مشروع القانون المتعلق بتشكيل وإضفاء الطابع المؤسسي على آلية «إدارة الأداء ووحدة التسليم»: مبادرة PUB.F.1



- تفعيل خطط التعميم والتواصل
- الحصول على مصادقة رسمية من مجلس الوزراء التالي
- التعاون مع مجلس النواب لتسهيل المصادقة على الخطط الاقتصادية الحكومية المستقبلية وجدول الأعمال التشريعي ذي الصلة



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## أ. الملخص التنفيذي

### أ. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### أ. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية

## د. الممكنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## أ. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

### أ. ملخص الفصول

- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## أ. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### أ. الاقتصادي في لبنان

### أ. ملخص الفصول

- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## أ. الممكنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## أ. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## أ. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي



غير شاملة

## الزراعة - مبادرات ذات أولوية (1/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف	
	وزارة الزراعة	تحسين الكفاءة والشفافية في الأسواق المحلية، بما في ذلك الأسواق والموزعون بالجملة	B تحسين أسواق المنتجات الغذائية المحلية
	وزارة الزراعة	إعداد استراتيجية التحول الزراعي	C الانتقال إلى المحاصيل عالية القيمة
	وزارة الاقتصاد	تقديم برنامج بديل لمزارعي التبغ	
	وزارة الاقتصاد والتجارة	تكوين نظرة شاملة ومتكاملة حول برامج الدعم	
	وزارة الزراعة	دعم جاهزية تصدير المنتجات اللبنانية	D تعزيز الصادرات
	وزارة الزراعة	الشروع في وضع استراتيجية القنب عبر سلسلة القيمة بأكملها	E النظر في تشريع زراعة الحشيشة
ABCDE	وزارة الزراعة	تجديد خدمات الإرشاد	
ABCDE	«لاري»	تعزيز نطاق البحث الزراعي وحجمه	
ABCDE	وزارة الزراعة	إطلاق برنامج تعزيز قدرات التعاونيات	X.1 الخدمات الحكومية
ABCDE	وزارة الزراعة	تعزيز منظومة ضمان الجودة بما في ذلك خدمات التفتيش الغذائي	
ABCDE	وزارة الزراعة	الشروع في ممارسة شاملة لتسجيل الأراضي الزراعية	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## الزراعة - مبادرات ذات أولوية (2/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
ABCDE	▪ إيدال	تسهيل استثمار رؤوس الأموال في القطاع الزراعي	AGR. X.2.1	X.2 دعم الصادرات
ABCDE	▪ وزارة الزراعة	تطوير رأس المال البشري في القطاع الزراعي	AGR. X.3.1	X.3 رأس المال البشري
ABCDE	▪ وزارة الطاقة والمياه	ضمان استدامة المياه من خلال تحسين جهود إدارتها والمحافظة عليها	AGR. X.4.1	X.4 القوانين والأنظمة
ABCDE	▪ وزارة الزراعة	تحسين عملية إضفاء الطابع الرسمي على القطاع الزراعي وزيادة حماية المزارعين	AGR. X.4.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (1/12)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الزراعة

## المبادرة

## الهدف

Agr.B.1

تحسين الكفاءة والشفافية في الأسواق المحلية، بما في ذلك الأسواق والموزعون بالجملة



B

تحسين أسواق  
المنتجات الغذائية  
المحلية

- أدت المشاريع الزراعية المشتتة في لبنان (متوسط حجم المشروع الزراعي 1.4 هكتارات) وسوء تنظيم تعاونيات المزارعين (بحسب وزارة الزراعة) إلى فرق في ديناميات السوق التي باتت تفضل الأسواق والموزعين بالجملة على المزارعين. يمكن تحسين ديناميات السوق من خلال مبادرات مختلفة:
- عقد شراكات مع القطاع الخاص للاستفادة من الأدوات الرقمية (مثل تطوير التطبيقات للمزارعين والموزعين والتجار بالجملة)، مما يعزز الشفافية في ديناميات السوق (مثل السماح للمزارعين بإعلان الأسعار وزيادة الشفافية عند تفاوت الأسعار). قد تساعد هذه الأدوات أيضاً على إنفاذ الأنظمة (مثل تبليغ المزارعين عن حالات عدم الامتثال)
- إعداد نظام تصنيف للأسواق والموزعين بالجملة (مثل التصنيف بحسب الشفافية والأسعار المنصفة) وتوفير حوافز قائمة على التصنيف من شأنها أن تشجع على تطبيق الممارسات المنصفة (مثل توفير الحصول على التمويل)
- فرض ضوابط صارمة (مثل سحب التراخيص) على الأسواق والموزعين بالجملة الذين وردت تبليغات بحقهم بسبب ارتكاب ممارسات غير منصفة
- قد تتطلب هذا المبادرة وضع أنظمة جديدة

إعداد استراتيجية التحول  
الزراعي

Agr.C.1



C

الانتقال إلى  
المحاصيل عالية  
القيمة

وزارة الزراعة

- تخصص مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية للمحاصيل ذات القيمة المنخفضة (مثل التبغ) أو المحاصيل التي ينخفض الطلب عليها في أسواق التصدير اللبنانية (مثل البطاطا). يجب إعداد استراتيجية شاملة للمحاصيل من أجل حث المزارعين الكبار/ التجاريين على إنتاج محاصيل عالية الطلب والقيمة. وعلى الاستراتيجية أن تتضمن:
- تحليل سلاسل القيمة للمحاصيل والاستفادة من الأبحاث التي أجرتها منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (الفاو) ومصلحة الأبحاث العلمية الزراعية (لاري) ومناقشات الطاولة المستديرة مع المزارعين الكبار/ التجاريين
- فهم توقعات السوق بشأن أسواق التصدير وفجوات وفرص الطلب المتوقعة (بالتعاون مع وزارة الخارجية)
- إعطاء الأولوية للمحاصيل الخمسة أو العشرة لجذب المزارعين الكبار/ التجاريين، بناءً على تحليل سلاسل القيمة وتوقعات سوق التصدير وتحليل التربة
- على برامج ترويج المحاصيل أن تتضمن ورش عمل تثقيفية، ومساعدات فنية (من خلال خدمات الإرشاد الزراعي)، والحوافز المالية (مثل المنح/ القروض المخصصة للمحاصيل)، وآليات دعم محددة المدة
- يجب الأخذ بعين الاعتبار الاعتماد على الماء عند تخصيص المحاصيل وضمان بلوغها المستوى الأمثل، كما يجب منح الأولوية للمحاصيل التي لا تطلب قدراً كبيراً من الماء، مما يحد من مستويات الإجهاد المائي المتنامية
- اعتماد خريطة طريق تحدد المشروع التجريبي والجدول الزمني للتنفيذ بحسب المناطق الجغرافية والمحاصيل

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (2/12)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الاقتصاد والتجارة

## المبادرة

## الهدف

Agr.C.2 تقديم برنامج بديل لمزارعي التبغ

- تتحمل الحكومة تكاليف قدرها 40 مليون دولار سنوياً تقريباً لدعم برنامج زراعة التبغ من دون أن يساهم التبغ بدوره في الاقتصاد بشكل ملحوظ. فالتبغ هو محصول منخفض القيمة، وأسعار السوق أدنى من كلفة زراعته. وفي الوقت نفسه، يعتمد 45000 شخص في المناطق الريفية (بشكل جزئي أو كلي) على زراعة التبغ لكسب معيشتهم. ولذلك، يجب طرح خيارات بديلة لتوفير مساهمة اقتصادية أكبر مع المحافظة على أو تعزيز مصالح المزارعين، من خلال:
- إجراء بحث لتحليل الإمكانية لاستبدال زراعة التبغ بمحاصيل عالية القيمة.
  - إجراء بحث لتحليل التربة، والمناخ، ووفرة المياه والجودة من تنفيذها بشكل عام (بما في ذلك الدخول إلى الأسواق المحلية أو أسواق التصدير)
  - إجراء بحث وحلقة نقاش مع المزارعين في ما يتعلق ببرامج الاختيارات البديلة التي ستسهل الانتقال من زراعة التبغ إلى زراعة محاصيل عالية القيمة
  - على البرامج أن تأخذ بعين الاعتبار متغيرات عدة، تشمل مستوى الدعم التي تقوم به الحكومة ونوعه (على سبيل المثال خدمات الإرشاد الزراعي، ومرافق التخزين المبردة، وضمن الأسعار والأسواق)، وربحية المزارعين، والجدول الزمني ومتطلبات الرصد والتنظيم
  - على البرامج أن تأخذ بعين الاعتبار الأمثلة العالمية الخاصة بالابتعاد تدريجياً عن دعم التبغ وزراعته (على سبيل المثال تركيا، والمكسيك، وتايوان، وتنزانيا وإندونيسيا)
  - إطلاق برنامج اختيار بديل تجريبي، واستخلاص الخبرات منه
  - إطلاق برنامج اختيار بديل على الصعيد الوطني



## C

الانتقال الى  
المحاصيل عالية  
القيمة (تابع)

وزارة الاقتصاد والتجارة

- لم يتم بعد تكوين نظرة متكاملة حول برامج الدعم، ولم تتبلور مبررات رفض طلبات الدعم أو قبولها. وفي ظل وجود الهدف الأولي المتمثل بزيادة توليد القيمة في القطاع الزراعي (والهدف الثاني المتمثل بتخفيض التزامات الحكومة)، يجب أن تعيد الدولة تقييم برامج الدعم الموجودة، من خلال المعايير التالية:
- فهم الأهداف الأساسية من البرامج الحالية
  - تقييم فعالية البرامج الحالية وكفاءتها
  - تقييم البدائل المحتملة للبرامج
  - بشكل خاص، تدعو الحاجة إلى مزيد من البحث لتقييم فعالية برنامج دعم القمح، الذي يجب أن يأخذ بالاعتبار:
  - الصناعات الغذائية التابعة (على سبيل المثال صناعة المعكرونة المحلية)
  - اعتبارات الأمن الغذائي
  - احتمال زيادة إنتاجية القمح (تقييمها مصلحة الأبحاث العلمية الزراعية «لاري»)

Agr.C.3 تكوين نظرة شاملة ومتكاملة حول برامج الدعم

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (3/12)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ وزارة الزراعة

## المبادرة

- استمر التصدير الزراعي اللبناني لفئات متعددة من المنتجات بالانخفاض في السنوات القليلة الماضية. ونتج هذا الانخفاض في الصادرات عن انخفاض الطلب من الأسواق المستهدفة، والحصار البري والحواجز. ويمكن معالجة الحواجز من خلال:
- تحديد الحواجز التي فرضتها أسواق التصدير ذات الأولوية (الأسواق الحالية والأسواق الجديدة المستهدفة)، بما في ذلك:
    - تنظيمات الصحة والصحة النباتية (على سبيل المثال متطلبات الصحة الحيوانية وصحة النبات، بما في ذلك حدود التساهل مع رواسب المبيدات الحشرية والحدود المنصوص عليها لجهة استعمال مواد أخرى)
    - الحواجز التقنية أمام التجارة (على سبيل المثال الحواجز المتعلقة بحجم المحاصيل، والتوسيم، وشكل التغليف، وجودة الإنتاج والنقل ومرافق التخزين، وإمكانية التعقب، إلخ)
  - تحديد القيود التي يجب تخطيها بحسب أهميتها (على سبيل المثال شهادة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس) ووضع خارطة طريق تهدف الى تعزيز قدرة لبنان على تأمين أفضل معايير التصدير
  - تنسيق الجهود المتعلقة بالشهادة والنوعية مع مؤسسة «ليبنور» والمجلس اللبناني للاعتماد «كولبيك»
  - تأمين الدعم المالي المطلوب للمزارعين والمصدرين لتسهيل نيلهم الشهادات اللازمة (تفوق جهود الدعم الحالية لهيئة «إيدال» لمنشآت تغليف المواد الغذائية)
  - فرض المتطلبات التنظيمية بالتنسيق مع القطاع الخاص
  - إلى جانب القيود المفروضة على المصدر، يجب مواجهة تحديات البنية التحتية المحلية للتصدير، التي تشمل:
    - التأكد من أن المطار ومشاريع توسيع المرفأ تؤمن القدرة اللازمة للسماح بنمو الصادرات في الموعد المحدد
    - تخفيض مدة التفتيش الجمركي حيثما أمكن، خاصة في ما يتعلق بالمنتجات الطازجة

## الهدف

Agr.D.1 دعم جاهزية تصدير المنتجات اللبنانية

# D

## تعزيز الصادرات

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (4/12)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ وزارة الزراعة

### المبادرة

### الهدف

Agr.E.1 الشروع في وضع استراتيجية القنب عبر سلسلة القيمة بأكملها

اليوم ، لبنان هو ثالث أكبر مزود لراتنج القنب ، على الرغم من عدم قانونيته ، مع قيمة الإنتاج التي قد تصل إلى 4 مليار دولار في بعض التقارير. من أجل الاستفادة من هذه الفرصة ، وإذا تمت موافقة السياسة العامة ، يمكن للحكومة إضفاء الشرعية على إنتاج القنب لأغراض التصدير ، من خلال تطوير استراتيجية كاملة ، مع إنشاء الكيانات والسلطات اللازمة للسيطرة على الصناعة. تقوم الحكومة أيضاً بوضع إطار تنظيمي (مفصل تحت قسم التشريع):

- **الإنتاج:** سيتم ترخيص نمو الحشيش للمنتجات الطبية ، ويخضع للقيود المتعلقة بمجال الزراعة ، ومعايير الجودة ، وما إلى ذلك. ينبغي وضع كيان ترخيص لإنتاج القنب جنباً إلى جنب مع نظام ترخيص مفصل. **المعالجة:** يجب وضع كيان ترخيص لمعالجة القنب جنباً إلى جنب مع نظام ترخيص مفصل.
  - **البنية التحتية للتصدير:** قد تكون هناك حاجة إلى مرافق مخصصة (على سبيل المثال في ميناء بيروت) لفحص ومعالجة المنتجات القائمة على الحشيش
  - **التنفيذ:** ستكون هناك حاجة إلى ضوابط صارمة وفعالة لضمان أن تكون زراعة القنب تتماشى مع الإطار التنظيمي ومعايير ضمان الجودة. وينبغي إنشاء سلطة مخصصة لإجراء ضوابط صارمة على مرافق إنتاج القنب ومعالجته.
- يجب أن يكون تصميم الإطار التنظيمي للقنب من خلال جهود مماثلة مماثلة في أوروغواي وهولندا وأستراليا وكندا وتركيا والولايات المتحدة (في دول مختارة ، بما في ذلك ولاية كاليفورنيا) ، وغيرها

E

النظر في تشريع زراعة الحشيشة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (5/12)

## ★ الجهة المسؤولة 1 الأدوار

A B C D E

وزارة  
الزراعة

- لا يزال البعض من صغار المزارعين يستعملون التقنيات التقليدية لجمع المحاصيل (مثلاً «ضرب» أشجار الزيتون، والاستعمال المفرط للمبيدات الحشرية)، ما يؤدي إلى إنتاج منخفض على المدى البعيد. ومن المهم تعزيز نطاق خدمات الإرشاد الزراعي الرسمية وتوسيعه بهدف 1 تشجيع استعمال التكنولوجيا والتقنيات التي تزيد الإنتاجية، و2 ترشيد استعمال المبيدات الحشرية، والأسمدة والمياه. تؤدي خدمات الإرشاد الزراعي إلى تحقيق التفوق في:
  - تحديد أفضل الممارسات المتعلقة بالزراعة، واستعمال المبيدات الحشرية والأسمدة، وجمع المحاصيل، ومرحلة ما بعد الحصاد، والمجالات الأخرى ذات الصلة لجميع المنتجات المحلية، مع إعطاء الأولوية للمحاصيل ذات الكمية الكبيرة (كالمح) ومحاصيل بديلة جديدة (كالمحاصيل التي ستحل مكان زراعة التبغ)
  - إمكانية تأمين الدعم التقني لتحويل المحاصيل (كالانتقال إلى زراعة محاصيل ذات القيمة العالية)
    - ملاحظة: يجب تأمين برامج الدعم المنظمة والمتواصلة للمزارعين الذين يرغبون في زراعة المحاصيل البديلة، بالتعاون مع معهد «لاري» (الذي يكون مسؤولاً عن اقتراح زراعات بديلة وتحديد أفضل الممارسات)
- يجب النظر في إمكانية تقديم خدمات إرشاد رقمية متقدمة لضمان جميع المزارعين اللبنانيين من خدمات الإرشاد والمعرفة الزراعية في الوقت المناسب وبتكلفة فعالة
- على الوزارة أن تتعامل (وتصيح بشكل محتمل اتفاقيات تعاون) مع نظراء دوليين (كنيجيريا وأثيوبيا) ممن تمكنوا من تأمين خدمات إرشاد زراعي على نطاق واسع (من خلال مثلاً تدريب الموظفين الشباب الممكّنين رقمياً مع مرشدين زراعيين من القطاعين العام والخاص يتمتعون بخبرة أكبر)
- يجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة ذات طابع مؤسسي للتنسيق بين مقدمي خدمات الإرشاد الزراعي من القطاعين العام والخاص (كموردي الأسمدة) بغية تجنب ازدواجية الجهود والتأكد من تناسق الاستشارات التقنية

## المبادرة

## الهدف

1.1.X.Agr تجديد خدمات الإرشاد



# X.1

الخدمات  
الحكومية



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (6/12)

## ★ الجهة المسؤولة 1 الأدوار

A B C D E

▪ «لاري»

- هناك حاجة الى البحث الزراعي الموسع لتحديث استراتيجية القطاع الزراعي (بما في ذلك تحديد المحاصيل البديلة ذات القيمة العالية). ويغطي هذا البحث:
- تطوير خريطة وطنية منقحة عن التربة (باستعمال عينات جديدة) ومخصصات المناطق الزراعية المتجانسة
  - تحليل أثر التغير المناخي على الزراعة، والاستدامة البيئية للقطاع بشكل أوسع (تشمل على سبيل المثال استدامة الامدادات المائية)
  - إجراء إحصاء واستبيان زراعي جديد ومفصل بشكل أكبر (بناءً على الإحصاء الذي أجري عام 2010) لتحديث عدد المزارعين التقديري، والأثر الاجتماعي والاقتصادي للزراعة، وتوزيع المحاصيل، وهيكل التكلفة والربحية الناتجة عن المحاصيل، إلخ
  - تحديد وإجراء اختبار جدوى زراعة المحاصيل البديلة لكل من المناطق المتجانسة، خاصة في المناطق حيث تُزرع المحاصيل ذات القيمة المنخفضة (بما في ذلك التبغ)
    - سيستلزم ذلك إجراء تحليل شامل لسلسلة القيمة (يشمل تحليل التنافسية من حيث التكلفة، وفرص السوق، وجدوى الزراعة بناء على أحوال التربة والمناخ، إلخ.) لتحديد المحاصيل ذات الإمكانيات العالية
  - تقييم جدوى تقديم تكنولوجيا زراعية جديدة في لبنان
    - من المهم جداً تطوير الخبرة البحثية في أفضل الممارسات العالمية على مستوى سلسلة القيمة الزراعية حيث يشكل ذلك شرطاً مسبقاً رئيسياً لمبادرات أخرى عدة (المتعلقة مثلاً بتعزيز خدمات الإرشاد الزراعي، والانتقال في المحاصيل، وإصلاحات دعم زراعة التبغ، إلخ)
  - وضع برامج بحث متسقة، يشرف عليها معهد «لاري» ويتم تطبيقه بالتعاون المشترك مع الجهات المعنية ذات الصلة (كالجامعات المحلية، ومؤسسات القطاع الخاص المحلية، ورواد الفكر والمؤسسات العالميين)

## المبادرة

## الهدف

1.2.Agr.X.1 تعزيز نطاق البحث الزراعي وحجمه



# X.1

الخدمات  
الحكومية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (7/12)

## ★ الجهة المسؤولة 1 الأدوار

ABCDE

وزارة  
الزراعة

- من أجل الفهم الصحيح للثغرات وتحديد أولويتها في المنظومة الحالية للتعاونية، يجب جمع البيانات ذات الصلة (على سبيل المثال من خلال إجراء استبيان للمزارعين – بالتوازي على الأرجح مع الإحصاء المنقح) – بشكل منفصل لكل سلسلة من سلاسل القيمة والمنطقة الجغرافية. ويشمل التحليل:
  - سجل جميع التعاونيات الموجودة بما في ذلك نطاق العمل، والأعضاء ومستوى الفعالية
  - الخريطة الحرارية للتحديات التي تواجه المزارعين (في المناطق التي تتناولها التعاونيات عادةً)، بما في ذلك الحصول على المعطيات، وتجميع المنتجات والبيع، ومعالجة ما بعد الحصاد (تشمل التخزين)، والحصول على التمويل، إلخ
  - وضع قوائم مختصرة، من حيث المنطقة / المحصول، للأنشطة التي قد تمارسها التعاونيات أما بالنسبة إلى نقاط الضعف ذات الأولوية، فيجب إطلاق برامج الدعم المستهدفة التي تركز على:
    - تعزيز القدرات التنظيمية للتعاونيات الموجودة، بما في ذلك تسهيل الحوكمة والشفافية
    - تعزيز القدرات التشغيلية ضمن التعاونيات، بما في ذلك الاستخدام الأمثل للمشتريات، والنفاد إلى السوق، إلخ
  - تقديم التكنولوجيا الرقمية التي تسهل بشكل كبير قدرات التعاونيات
    - يجب الأخذ بعين الاعتبار التعاون بين التعاونيات الأفضل العلمية والمؤسسات التعاونية المنظمة (على سبيل المثال أغريال في فرنسا، والاتحاد التعاوني الزراعي الوطني في كوريا الجنوبية) لإنشاء برامج الدعم
  - التأكد من أن جميع الأدوار واضحة بالنسبة إلى الجهات المعنية ذات الصلة (على سبيل المثال المديرية العامة للتعاونيات، واتحاد الائتمان التعاوني، والاتحاد الوطني العام للجمعيات التعاونية، إلخ). لتجنب الازدواجية والتأكد من التعاون المستمر

## المبادرة

## الهدف

1.3.Agr.X إطلاق برنامج تعزيز قدرات  
التعاونيات



# X.1

الخدمات  
الحكومية  
(تابع)



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (8/12)

## ★ الجهة المسؤولة<sup>1</sup> الأدوار

ABCDE

وزارة  
الزراعة

- تعتبر معايير الجودة والسلامة دافعاً رئيسياً لنمو الصادرات، وبهدف التركيز عليها لا بد من تعزيز المعايير والمؤسسات التي تمنح الشهادات (بما فيها «ليبينور» و«كروليباك»). وعلى نطاق الجهود أن يشمل:
- دعم التنفيذ التقني لمعايير الجودة عند المزارعين المحليين والجهات الفاعلة في الزراعة بالتنسيق مع خدمات الإرشاد الزراعي وبرامج الدعم لجاهزية التصدير
- قياس الامتثال المحلي مع معايير الجودة وتعزيزه من خلال خدمات التفتيش ومختبرات التحليل، بهدف تأمين الامتثال مع المتطلبات العالمية ذات الصلة (على سبيل المثال 17025 و ISO 17020)
- المعايير المتعلقة بالجودة على ضوء استعمال المياه غير المعالجة في أنظمة الري. وقد يتطلب التفتيش والتعزيز التعاون بين مجموعة من الجهات المعنية (بما في ذلك وزارة الزراعة، ووزارة الطاقة والمياه، ومجلس الإنماء والإعمار)، والتأكد من أن متطلبات الري تتجلى بشكل مناسب في تنفيذ المبادرات المتعلقة بالمياه ومياه الصرف الصحي الخاصة ببرنامج الاستثمار الرأسمالي
- يجب أن يكون نهج التفتيش قائماً على المخاطر أثناء تحديد أولوية إطلاق جهود التصدير (على سبيل المثال سلاسل القيمة ومصادر الإنتاج التي تتأثر بشكل كبير أو تواجه صعوبات جراء قيود الصحة والصحة النباتية المتعلقة بالتفتيش)
- تعزيز مراقبة الجودة والقيود في اختبار المنتجات الغذائية المستوردة، التي يجب أن تتم بشكل منهجي ومستمر في جميع نقاط الدخول، بما في ذلك المعابر الحدودية البرية
- تحفيز الجهات الفاعلة في القطاع الخاص – بما في ذلك المحلات التجارية وأسواق التجزئة – لطلب الامتثال بالجودة من المزارعين والوسطاء

## المبادرة

## الهدف

1.4.Agr.X.1 تعزيز منظومة ضمان الجودة بما في ذلك خدمات التفتيش الغذائي



# X.1

الخدمات  
الحكومية  
(تابع)



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (9/12)

★ الأدوار الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

ABCDE

وزارة  
الزراعة

- اليوم ، يواجه المزارعون العديد من القضايا مع ممارسات وممارسات تسجيل الأراضي الزراعية الحالية. على هذا النحو ، ينبغي على الحكومة المبادرة بممارسة شاملة تستهدف قضايا تسجيل الأراضي الزراعية من خلال:
- إجراء مناقشات واجتماعات مائدة مستديرة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين (على سبيل المثال فرق ، رابطات زراعية ، مزارعين ...) لفهم الوضع الحالي وأوجه القصور في النظام الحالي
  - تطوير قائمة طويلة من التدخلات المطلوبة
  - إطلاق التدخلات ذات الأولوية من خلال فرقة العمل الزراعية

المبادرة

الهدف

Agr.X.1.5 الشروع في ممارسة شاملة لتسجيل الأراضي الزراعية



## X.1

الخدمات  
الحكومية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.

20181022 Internal



غير شاملة

## طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (10/12)

الجهة المسؤولة	الأدوار	المبادرة	الهدف
A B C D E	إيدال	<p>تتوفر فرص استثمار عدة في القطاع الزراعي من خلال تطبيق الإصلاحات الضرورية فيه، وتتضمن هذه المجالات المحتملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منشآت خاصة لتخزين الأغذية (بما في ذلك التخزين المبرّد)</li> <li>▪ منشآت خاصة لصناعة الأغذية (مع التركيز على منشآت تتخطى متطلبات التصدير، مثل القيود التي تفرضها معايير الصحة والصحة النباتية الذي وضعها الاتحاد الأوروبي)</li> <li>▪ إنشاء وبيع أنظمة ريّ متقدمة (مثلاً: الزراعة المائية) وأنظمة أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات</li> </ul> <p>المستثمرون المحتملون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المؤسسات الإنمائية والمالية</li> <li>▪ وكالات المانحين الحكومية والخاصة</li> <li>▪ الجهات الفاعلة في القطاع الخاص (مع تركيز محتمل على الاستثمار الاجتماعي والمؤثر) / المنافسات / برامج الدعم / وغيرها</li> <li>▪ إطلاق حملات تسويق عامة لرفع جاذبية القطاع الزراعي كمسار مهني (مع التركيز على الشباب في المجتمعات الريفية)</li> </ul> <p>– يشكل جذب الشباب إلى القطاع الزراعي عاملاً أساسياً في ضمان استدامة القطاع وتسهيل اعتماد وسائل تكنولوجية جديدة (مثلاً: الرقمية)، إضافة إلى معالجة مشكلة النزوح نحو المدن</p>	<p><b>Agr.X.2.1</b> تسهيل استثمار رؤوس الأموال في القطاع الزراعي</p>  <h3>X.2</h3> <p>دعم الصادرات</p>
A B C D E	وزارة الزراعة	<p>من المهم تنمية المواهب المحلية لضمان تطوير المهارات المحلية في سلسلة القيمة الزراعية. وتغطي برامج تطوير المواهب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنويع صفوف التعليم الزراعي في الجامعات الحكومية والخاصة وتعزيزها، إلى جانب مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، مع التركيز على المهارات المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيات الزراعية الحديثة</li> <li>– فتح المجال أمام المزارعين والجهات المصدرة في القطاع للاستفادة من الإرشاد المنظم والمنهجي بهدف تحديد حجم التفاوت بين العرض والطلب على صعيد مختلف المهارات ولتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين الجودة</li> <li>▪ العمل مع مسرعات الشركات الناشئة، وشركات رأس المال الاستثماري ( Venture Capital)، وجهات فاعلة أخرى لدعم الابتكار في القطاع الزراعي من خلال فعاليات الهاكاثون / العروض الترويجية المختصة</li> </ul>	<p><b>Agr.X.3.1</b> تطوير رأس المال البشري في القطاع الزراعي</p>  <h3>X.3</h3> <p>رأس المال البشري</p>

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (11/12)

## ★ الأدوار الجبهة المسؤولة 1

ABCDE

وزارة الطاقة  
والمياه

- نظراً إلى مستويات إجهاد المياه في لبنان والمخاوف الناتجة عنها بشأن استدامة القطاع الزراعي طويلة الأجل بوجه الطلب المتزايد على المياه، ومن أجل ضمان استدامة الميزة التنافسية الإقليمية للبنان على صعيد المياه، لا بدّ من رفع جهود إدارتها والحفاظ عليها، بما يشمل:
  - تحديث البيانات والتحليلات من خلال استخدام أفضل الممارسات العالمية في نماذج إدارة المياه، بما في ذلك تحليل إمدادات المياه المتجددة، والآبار، والمخزونات الاحتياطية الجوفية، ومعدلات الاستنفاد، وأثر التغيير المناخي المتوقع
  - إصلاح الأنظمة التي تنصّ على حقوق استهلاك المياه بشكل عام (بما في ذلك استخدام المياه الجوفية، وحفر الآبار الخاصة، واعتماد العدادات الرقمية، وغيرها) وأنظمة الريّ على وجه التحديد (مثلاً: القيود على كفاءة نظام الريّ، وغيرها)
  - تحسين قدرات الإنفاذ (مثلاً: معالجة الآبار غير الشرعية)
  - تحفيز استخدام تكنولوجيات الحفاظ على المياه وإدارتها (مثلاً: الريّ بالتنقيط)، بما في ذلك التكنولوجيات الرقمية (مثلاً: أنظمة مراقبة المياه، وأجهزة استشعار مستويات المياه، وغيرها)
  - يتم عبر التعاون الوثيق مع الخدمات الإرشادية وشركات القطاع الخاص
  - يتم تقديم الدعم من خلال إمكانات التمويل عند الحاجة (مثلاً: شركة كفالات)

## المبادرة

## الهدف

Agr.X.4.1 ضمان استدامة المياه من خلال تحسين جهود إدارتها والمحافظة عليها



# X.4

القوانين والأنظمة



# طرحنا 15 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الزراعي (12/12)

## ★ الجبهة المسؤولة 1 الأدوار

ABCDE

وزارة  
الزراعة

- يشكل الطابع غير الرسمي المسيطر على القطاع الزراعي عائقاً أساسياً لنموه وتطوره. لذلك، يجب معالجة مجالات رئيسية:
  - تسجيل الأراضي: يمنع غياب تسجيل الأراضي الزراعية الكبيرة وصكوك الملكية الرسمية الملزمة قانوناً المزارعين من استخدام أراضيهم كضمانات، مما يحد من إمكانية الحصول على التمويل ويرفع تكاليف رأس المال. ويؤدي أيضاً الغموض حول ملكية الأراضي إلى ارتفاع النفقات الرأسمالية، وبالتالي إلى الحد من الإنتاجية
  - الاعتراف بالمزارعين وحمايتهم: يجب الاعتراف بالمزارعين وتسجيلهم بشكل قانوني، وتمكينهم من الاستفادة من برامج الحماية الاجتماعية المنظمة، إلى جانب الحماية القانونية بموجب القوانين المطبقة (مثلاً: قانون العمل). كما سييسر إضفاء الطابع الرسمي على القطاع الحصول على التمويل وعلى الخدمات الحكومية وتحسين جاذبية القطاع للشباب.
  - التمكن من الاستفادة من التأمينات: زيادة التأمينات الصحية والتأمينات على الممتلكات ضد الكوارث الطبيعية (بما في ذلك من خلال إنشاء صناديق تعاضد) تتطلب معالجة هذه المسائل نهجاً مزدوجاً:
    - من الضروري إجراء إصلاحات تنظيمية من أجل تأمين الظروف المناسبة لإضفاء الطابع الرسمي على القطاع
    - لا بدّ من إجراء المزيد من التحليلات لتحديد النطاق لكامل للقيود التنظيمية التي يجب معالجتها – بخاصة تلك المتعلقة بسياسة الأراضي
  - يجب إطلاق حملة وطنية لتشجيع التسجيل بالتنسيق مع التعاونيات والبلديات لتسجيل المزارعين والأراضي الزراعية بشكل فاعل مع تقديم الأليات السريعة في الوقت نفسه لحلّ النزاعات حول ملكية الأراضي (يتطلب ذلك التعاون مع المحاكم المحلية والوطنية)
  - إضافة إلى جهود إضفاء الطابع الرسمي على القطاع، هناك حاجة إلى إضافة العروض لإدراج المزارعين في خطط التأمينات الصحية والتأمينات على الممتلكات

## المبادرة

## الهدف

**Agr.X.4.2** تحسين عملية إضفاء الطابع الرسمي على القطاع الزراعي وزيادة حماية المزارعين



# X.4

القوانين والأنظمة  
(تابع)



## الزراعة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة X.3.1 في الخدمات المالية	تسهيل الإقراض المحلي للزراعة Fin.X.3.1
الرجوع الى المبادرة 2.10 في التشريعات	الشروع في وضع إطار تنظيمي للحشيشة (إذا كان يتماشى مع السياسة الوطنية) Leg.2.10
الرجوع الى المبادرة 2.11 في التشريعات	حماية موارد المياه الجوفية (قانون المياه 221/2000) Leg.2.11
الرجوع الى المبادرة 2.12 في التشريعات	تعزيز الشفافية بشأن أسواق المواد الغذائية وتوزيعها بالجملة Leg.2.12
الرجوع الى المبادرة 2.13 في التشريعات	إعادة توجيه دعم التبغ نحو مجالات أكثر إنتاجية Leg.2.13
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة) Exp.A.1
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات Exp.A.2

مبادرات أخرى  
متصلة بالزراعة

20181022 Internat



★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
1. الزراعة
2. الصناعة
3. السياحة
4. اقتصاد المعرفة
5. الخدمات المالية
6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
- ج. تحليل القطاعات
  1. الموارد الطبيعية
  2. الزراعة
  3. الصناعة
  4. السياحة
  5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
  6. الخدمات المالية
  7. التعليم
  8. الرعاية الصحية
  9. العقارات والبناء
  10. التجزئة والتجارة
  11. النقل والخدمات اللوجستية
  12. الاتصالات
  13. الطاقة والمياه
  14. المنتشرون
  15. الكفاءة العمرانية



الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
	وزارة الصناعة	توسيع التخطيط والإشراف الاستراتيجيين لضمان الموازنة بين المناطق الصناعية	IND. B.1	 <b>B</b> المجمعات الصناعية الوطنية المتكاملة
	وزارة الصناعة	تعزيز القيمة المقترحة للمناطق المخطط لها (مثلاً: من خلال الخدمات الإضافية)	IND. B.2	
	وزارة الصناعة	تسريع إطلاق المناطق المخطط لها (تحديد المشغلين من القطاع الخاص)	IND. B.3	
	وزارة الصناعة	إنشاء منطقة لتكنولوجيات بناء الجيل الجديد (تستهدف سوريا)	IND. B.4	
	وزارة الصناعة	التخطيط للموجة الثانية من المناطق الصناعية	IND. B.5	
	وزارة الصناعة	تقييم إمكانية إنشاء ميناء جاف عند تقاطع الطرقات الدولية (مثلاً: بالقرب من شتورة)	IND. B.6	
AB	ليبينور	اعتماد وإنفاذ ودعم الالتزام بمعايير الجودة الصناعية	IND. X.1.1	 <b>X.1</b> ضمان الجودة
AB	إيدال	تعزيز جهود جذب الاستثمارات (مع التركيز على استثمارات المنتشرين المباشرة)	IND. X.2.1	 <b>X.2</b> التمويل
AB	إيدال	تفعيل المادة الاستثمارية للقانون 360	IND. X.2.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## الصناعة - مبادرات ذات أولوية (2/2)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
AB	وزارة الصناعة	زيادة توافر اليد العاملة الفنية الماهرة (مثلاً: إعادة توجيه وتعزيز التعليم والتدريب المهني والتقني)	IND. X.3.1	X.3 رأس المال البشري
AB	وزارة الاقتصاد والتجارة	الانضمام بشكل اختياري إلى عقد اتفاقيات تجارية جديدة (اتفاقية أغادير، ومنظمة التجارة العالمية)	IND. X.4.1	X.4 الممكّنات العامة
AB	وزارة الداخلية	تحسين الإجراءات الجمركية (بما في ذلك فترة التفتيش المادي)	IND. X.4.2	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 12 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الصناعي (1/5)



### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الصناعة

- يجب تحقيق التوافق بين الأهداف ونهج المناطق الصناعية التابعة لوزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) وتلك المتعلقة بالمنطقة الصناعية الخاصة في طرابلس (وأي جهود أخرى ذات صلة، حالية أو مستقبلية) من خلال:
- إعداد منتدى للنقاش بشكل دوري بين كل الجهات المعنية ذات الصلة (بما في ذلك إيدال والمجلس الاقتصادي والاجتماعي وهيئة المنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس وغيرها) لفهم التخصصات والمستهدفات المتعلقة بالجهود المختلفة
- تحديد مجالات التداخل المحتملة بين الجهود المختلفة، مثلاً: التنافس السليبي بين المستأجرين في المناطق الصناعية نفسها
- معالجة مجالات التداخل من خلال تحديد المهام الموضوعية الواضحة لكل منطقة، مع تحقيق التوافق على صعيد توزيع المستأجرين المستهدفين والقطاعات الفرعية على كل منطقة
- مناقشة المجالات المحتملة للتعاون والتأزر في المنطقة، بما في ذلك الخدمات المشتركة (مثلاً: عمليات الشراء)
- تأسيس لجنة لضمان التعاون وإزالة العوائق بشكل مستمر

### المبادرة

### الهدف

توسيع التخطيط والإشراف الاستراتيجيين لضمان المواءمة بين المناطق الصناعية

Ind.B.1



B

وزارة الصناعة

- أنشأت وزارة الصناعة، وبالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، مناطق اقتصادية تقدم مميزات واضحة للمستأجرين، بما في ذلك إيجار ميسور التكلفة، والقدرة على الاستفادة من البنية التحتية عالية الجودة (الطاقة الكهربائية على مدار الساعة، وشبكات المرافق، وغيرها) والخدمات الإدارية (إدارة الموقع، والأمن، والصيانة، وغيرها). ويمكن تعزيز القيمة المقترحة لهذه المناطق من خلال تقديم مجموعة من الأمور التالية:
- خدمات مركزية خاصة بالقطاع (مثلاً: منشآت التخزين المبرّد ومنشآت تغليف الأغذية الحائزة على شهادة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في مناطق صناعة الأغذية)
- الخدمات التجارية المشتركة (مثلاً: منشآت التدريب والعمليات المركزية الخاصة بالموارد البشرية والمالية وغيرها)
- البنية التحتية التي تمكن التصدير (مثلاً: مناطق تفتيش الجمارك متوفرة في الموقع)
- التنسيق الوثيق مع وكالات تطوير التصدير وتشجيعه
- توفير جلسات لبناء القدرات المستهدفة الخاصة بالمهارات التقنية المطلوبة

تعزيز القيمة المقترحة للمناطق المخطط لها (مثلاً: من خلال الخدمات الإضافية)

Ind.B.2

المجمعات  
الصناعية الوطنية  
المتكاملة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 12 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الصناعي (2/5)

★

## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الصناعة

## المبادرة

## الهدف

Ind.B.3

تسريع إطلاق المناطق المخطط لها (تحديد المشغلين من القطاع الخاص)

تعدّ السلسلة الحالية من المناطق الصناعية في لبنان (مناطق تابعة لوزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والمنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس) ضرورية لتحسين عوامل التنافسية الصناعية فيه. لذلك، يجب تسريع عملية إطلاق هذه المناطق وتقديم الاهتمام الإضافي المحتمل لها من خلال:

- توضيح أبرز المراحل والأفق، وتشغيل كل منطقة مع إشراف مباشر من أعلى السلطات في الدولة
- إنشاء هيكل الحوكمة يتكامل مع آلية إضفاء الطابع المؤسسي على الرؤية
- تعزيز الشفافية بشأن الجداول الزمنية والعوائق، ونشر تقارير دورية حول التقدم المحرز
- أبرز المسائل التي تتطلب تسريع تحقيق التقدم هي
- تحديد المشغلين من القطاع الخاص للمناطق المختلفة
- تطوير البنية التحتية (محكوم بشكل جزئي بالموافقات على التمويل)



# B

المجمعات  
الصناعية الوطنية  
المتكاملة  
(تابع)

Ind.B.4

إنشاء منطقة لتكنولوجيات بناء الجيل الجديد (تستهدف سوريا)

لا تملك المناطق الصناعية الحالية – بما في ذلك المناطق التي خططت لها وزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية – القدرة على تمكين لبنان من الاستفادة بشكل كامل من فرصة إعادة إعمار سوريا (والعراق). وعلى لبنان السعي بشكل سريع إلى إنشاء منطقة اقتصادية جديدة تركز على عملية الإعمار وتستهدف إعادة إعمار سوريا. وعلى لبنان، بوجه خاص، التركيز على المنازل المسبقة الصنع وتكنولوجيات أخرى متعلقة بالبناء، إلى جانب القطاعات الفرعية الأخرى مثل المفروشات، لاكتساب الميزة التنافسية

تتضمن الخطوات التالية ذات الأولوية:

- تحديد حجم الفرصة المحتملة للتصدير والأسواق المستهدفة ومجالات التركيز
- تحديد التكنولوجيات والخدمات عالية القدرة والشركاء العالميين المحتملين لتأدية دور المستأجرين الرئيسيين
- تكوين منظور حول أبرز الخصائص المطلوبة في المنطقة، بما في ذلك البنية التحتية والخدمات والمحفزات
- تخصيص رقعة أرض لذلك
- مناطق عالية القدرة بما في ذلك ضواحي منطقة القاع أو المناطق القريبة منها (أراض شاغرة)
- وضع خطة رئيسية مفصلة للمنطقة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 12 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الصناعي (3/5)



### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الصناعة

- من أجل ضمان تنمية المناطق والاستفادة من الإمكانيات غير المستغلة في أرجاء الأراضي اللبنانية، لا بد من التخطيط لموجة ثانية من المناطق الصناعية بالمعايير التالية:
- التركيز في مواقع لا تشملها خطط المناطق الصناعية الحالية (مثلاً: جنوب لبنان، وجبل لبنان، وبيروت)
- التركيز على القطاعات ذات الأولوية التي لا تشملها الخطط الحالية (بما في ذلك المجوهرات، والمناديل واللوازم الصحية، ومنتجات الصابون، ومستحضرات التجميل، وغيرها)
- تتضمن الخطوات التالية ذات الأولوية:
- إعداد تحليل حول الطلب في المناطق الصناعية في جنوب لبنان وجبل لبنان وبيروت لتحديد مواقع القطاعات الفرعية ذات الأولوية
- وضع لائحة قصيرة بقطع الأراضي المحتملة على طول ممرات النقل الرئيسية التابعة للمناطق الصناعية
- إجراء نقاش مع الصناعيين والسلطات المحليين لفهم إمكانيات القطاعات الفرعية والثغرات في المهارات المتعلقة بالقطاع الصناعي
- إعداد الخطط الرئيسية
- إسناد عملية التطوير والتشغيل إلى القطاع الخاص في حين يتم إطلاق أنشطة لجذب المستأجرين داخل وخارج لبنان

### المبادرة

### الهدف

التخطيط للموجة الثانية من المناطق الصناعية

Ind.B.5



B

المجمعات  
الصناعية الوطنية  
المتكاملة  
(تابع)

وزارة الصناعة

- نظراً إلى الازدحام في مرفأ بيروت وإلى الارتفاع المتوقع في الصادرات في الأعوام القادمة، على لبنان النظر في إنشاء ميناء جاف مستقل يسهل أعمال التجارة من خلال زيادة قدرة التخزين والخدمات اللوجيستية والحدّ من الضغط على البنية التحتية القائمة. وتتضمن الإجراءات ذات الأولوية:
- إعداد توقعات بشأن الصادرات (بحسب منافذ الخروج) وطرق التجارة ومتطلبات البنية التحتية ذات الصلة
- تقييم النشاط بحسب كل منطقة صناعية والأسواق المستهدفة الخاصة بكل منها
- إعداد لائحة بالأنشطة الضرورية ضمن الميناء الجاف، بما يشمل التخزين والتخليص الجمركي
- تعيين سلطة لتولي مسؤولية الميناء الجاف وتحقيق التوافق بشأن أدوارها مقابل أدوار القطاع الخاص

تقييم إمكانية إنشاء ميناء جاف عند تقاطع الطرقات الدولية (مثلاً: بالقرب من شتورة)

Ind.B.6

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 12 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الصناعي (4/5)

الأدوار	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
AB	ليبنور	<p>يشكل تحسين الجودة شرطاً مسبقاً رئيسياً لإطلاق إمكانات التصدير. ويجب تسريع (وعلى الأرجح إصلاح) آلية مراجعة المعايير المقترحة والموافقة عليها لضمان تطبيقها في الوقت المناسب للمضي قدماً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز المؤسسات المعنية بالمعايير (مثلاً: ليبنور) وإضفاء الطابع الرسمي على معاييرها</li> <li>ترتيب المعايير العالمية بحسب الأولوية من أجل تطبيقها – وبخاصة تلك المتعلقة بالعوائق التقنية أمام التجارة التي تمنع نمو القطاع الصناعي</li> <li>وضع آلية صارمة للرقابة وتطبيقها من أجل ضمان الالتزام بمتطلبات السلامة والجودة، بالترزامن مع آليات التدريب والدعم التقني لتسهيل اعتماد المعايير</li> <li>تحديد «فترة سماح» على الأجل القصير يتم خلالها تقديم المساعدة التقنية في تحقيق الامتثال</li> <li>ربط الامتثال على الأجل المتوسط بإجراءات الحصول على الترخيص و/أو القدرة على الحصول على التمويل (مثلاً: شركة كفالات)</li> <li>يمكن استخدام الامتثال لمعالجة الاقتصاد غير الرسمي على الأجل الطويل</li> </ul>	<p>Ind.X.1.1 اعتماد وإنفاذ ودعم الالتزام بمعايير الجودة الصناعية</p>
AB	إيدال	<p>بهدف تعزيز جهود جذب الاستثمارات، لا بد من وضع نهج مركزي ومهيكل لجذب المستثمرين الأجانب المحتملين، وبخاصة المستثمرين الفاعلين من المنتشرين اللبنانيين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع هيكل للإدارة الرشيدة لضمان التنسيق بين الجهات المعنية ذات الصلة (بما في ذلك إيدال، ووزارة الصناعة، ووزارة الاقتصاد والتجارة، ووزارة الخارجية) وتوزيع مسؤوليات تقديم العروض على برامج الاستثمار بين المنتشرين اللبنانيين</li> <li>الحرص أن يأخذ نهج جذب الاستثمارات بعين الاعتبار استراتيجية المنطقة الصناعية – مثلاً: قد تدعو الحاجة إلى القيام بجهود محددة في استثمارات المنطقة الصناعية مع تحديد النهج والمعايير لتقديم المحفزات – المالية أو غيرها – إلى الشركاء الاستثماريين</li> </ul>	<p>Ind.X.2.1 تعزيز جهود جذب الاستثمارات (مع التركيز على استثمارات المنتشرين المباشرة)</p>
AB	إيدال	<p>تسمح المادة 10 كجزء من القانون 360 لشركة إيدال بالمشاركة في رأس مال الشركات المساهمة، كوسيلة لدعم الأعمال وجذب التبرعات الدولية. يجب تفعيل هذه المادة بعد وضع هيكل الإدارة المناسب لمثل هذا الصندوق، ومواءمة أهدافه ونطاق عمله مع جهود الرؤية الأوسع</p>	<p>Ind.X.2.2 تفعيل المادة الاستثمارية للقانون 360</p>



## X.1

ضمان الجودة



## X.2

التمويل

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 12 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية القطاع الصناعي (5/5)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف	
AB	وزارة الصناعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>حلت اليد العاملة الأجنبية محل اليد العاملة الفنية الماهرة المحلية التي تشهد تراجعاً. ولا بدّ من معالجة هذا النقص في المهارات من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>رفع جودة وإمكانية الاستفادة من فرص التدريب، مثل فرص التعليم المهني والتقني، وبرامج التدريب / وبرامج التلمذة المهنية</li> <li>عقد حلقات نقاش بين القطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية، والقطاع العام للتوافق على المهارات المطلوبة والثغرات المتوقعة في سوق اليد العاملة</li> <li>تحسين الترابط بين المصانع وسوق العمل (مثلاً: الاستفادة من جهود وزارة الصناعة مع المؤسسة الوطنية للاستخدام)</li> <li>دعم الابتكار في القطاع الصناعي من خلال إنشاء قنوات متخصصة (مثلاً: تقديم العروض على المنافسات، والمسرعات، وغيرها) بالتنسيق مع الجهات الفاعلة على صعيد التمويل (مثلاً: شركات رأس المال الاستثماري «Venture Capital»)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Ind.X.3.1 زيادة توافر اليد العاملة الفنية الماهرة (مثلاً: إعادة توجيه وتعزيز التعليم والتدريب المهني والتقني)</p>	 <h3>X.3</h3> <p>رأس المال البشري</p>
AB	وزارة الاقتصاد والتجارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تُناقش بشكل منفصل</li> </ul>	<p>Ind.X.4.1 الانضمام بشكل اختياري إلى عقد اتفاقيات تجارية جديدة (اتفاقية أغادير، ومنظمة التجارة العالمية)</p>	
AB	وزارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم طرحها في فقرة أخرى</li> </ul>	<p>Ind.X.4.2 تحسين الإجراءات الجمركية (بما في ذلك فترة التفتيش المادي)</p>	<h3>X.4</h3> <p>الممكّنات العامة</p>



## الصناعة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى



المبادرة	الهدف	
الرجوع الى المبادرة X.3.4 في الخدمات المالية	تعزيز الوصول إلى التمويل لدعم المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (تركز على القطاعات الصناعية ذات الأولوية)	Fin.X.3.4
الرجوع الى المبادرة 2.15 في التشريعات	تذليل العقبات التنظيمية للمناطق الصناعية (مثلاً تعديل المرسوم الوزاري رقم 1660)	Leg.2.15
الرجوع الى المبادرة 3 في البنية التحتية	إصلاح البنية التحتية الوطنية (بما في ذلك الطاقة والخدمات اللوجستية والمرافق)	Inf.3
الرجوع الى المبادرة 5 في البنية التحتية	تحديد أولويات التمويل للمناطق الصناعية القائمة (التقدم الى الدورة 1 من برنامج الإستثمار الرأسمالي)	Inf.5
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)	Exp.A.1
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات	Exp.A.2

مبادرات أخرى  
متصلة بالصناعة

20181022 Internal



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية

\* الأركان  
الجهة المسؤولة 1

## الهدف

- وزارة الأشغال
- البلديات

TOU.A.1 إنشاء وجهات رئيسية صديقة للسياح

- وزارة السياحة

TOU.A.2 تسهيل التنقل من/إلى الوجهات الرئيسية لتفعيل نموذج "المراكز الأولية والثانوية"

- وزارة السياحة

TOU.A.3 إنشاء مركز لألعاب القمار والترفيه في جونية وجبيل

- وزارة السياحة

TOU.A.4 وضع جدول زمني حافل بالفعاليات يتناسب مع تفضيلات السياح من البلدان المصدر

- وزارة السياحة

TOU.A.5 تنظيف شواطئ لبنان وواجهته البحرية

- وزارة السياحة

TOU.A.6 تعزيز الخدمات المتاحة في الشاطئ العام في جبيل وصور

- وزارة السياحة

TOU.A.7 تطوير وحماية مراكز السياحة البيئية

- وزارة السياحة

TOU.B.1 تطوير العروض المقدمة في شريحة الاجتماعات والحوافز

- وزارة السياحة

TOU.B.2 تسهيل إصدار التأشيرات الجماعية للشركات

- وزارة الصحة العامة

TOU.C.1 تشجيع التخصص لدى المستشفيات



**A تطوير العروض الأساسية للقطاع السياحي في الوجهات الرئيسية وإنشاء مراكز السياحة البيئية**



**B تنمية شريحة الاجتماعات والحوافز**



**C تحويل لبنان إلى وجهة "ملائمة" تستهدف قاصدي السياحة الاستشفائية**



الأركان*	الجهة المسؤولة 1	الهدف	
	وزارة الصحة	تسهيل إصدار التأشيرات للسياحة الاستشفائية	 <b>C تحويل لبنان إلى وجهة "ملائمة" تستهدف قاصدي السياحة الاستشفائية</b>
	وزارة الصحة العامة	تطوير حزمات العروض	
ABC	وزارة السياحة	زيادة إمكانية الوصول إلى أسواق المصدر (أسعار وعدد المسارات الجوية)	 <b>X.1 البنية التحتية والربط</b>
ABC	وزارة الأشغال العامة والنقل	تحسين تجربة السائح في المطار عند الوصول والمغادرة	
ABC	إيدال	جذب مستثمرين رئيسي في قطاع السياحة البيئية الفاخرة	
ABC	مصرف لبنان	تشجيع تطوير عروض للسياحة البيئية الأصيلة (Authentic)	
ABC	وزارة السياحة	زيادة موازنة التسويق و ضمان إمكانية الحصول على التمويل بشكل مباشر	
ABC	وزارة السياحة	إطلاق حملة تسويقية مكثفة وموجهة في بلدان المصدر	 <b>X.2 التسويق والتواصل</b>
ABC	وزارة السياحة	تعزير حضور على شبكة الانترنت لسياحة الرفاهية و سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض (MICE)	



غير شاملة

## السياحة - مبادرات ذات أولوية (3/3)

الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف
ABC	وزارة السياحة	إعداد هيئات متخصصة من أجل تطبيق استراتيجية التسويق والمبادرات في الوجهات الأساسية
ABC	إيدال	إنشاء مناطق استثمارية في الوجهات الرئيسية
ABC	وزارة السياحة	تحسين البحث وتحليل البيانات لتعزيز عملية صنع القرار



X.3 الإدارة والتنظيم



X.4 البيانات والتحليلات

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (1/8)



### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

- وزارة الأشغال العامة والنقل
- البلديات

- سيتطلب إنشاء مراكز سياحية في المدن الرئيسية (مثل بيروت وجبيل وصور) تعزيز البنية التحتية في هذه المدن. كما يجب إجراء دراسة مفصلة لفهم المجالات التي تعاني من ثغرات والمشاريع المحتملة في كل مدينة من هذه المدن، بما في ذلك:
- إنشاء مسارات مناسبة للسياح تمرّ في مناطق الجذب في الوجهات الرئيسية (الطرق المعبدة للمشاة / ركوب الدراجات، وتعليق اللافتات) (مثل طريق «Freedom» في بوسطن)
- توفير نقاط معلومات ومنتجات إرشادية للسياح في كل وجهة سياحية رئيسية (مثل خريطة تحدد المسارات / مناطق الجذب السياحية الموصى بها)

### المبادرة

### الهدف

- Tou.A.1 إنشاء وجهات رئيسية صديقة للسياح

- وزارة السياحة

- يجب ضمان سهولة التنقل من المدن السياحية الرئيسية إلى وجهات الرحلات ليوم واحد (Day-trip). كما يجب تحسين خيارات النقل من خلال:
- تأمين الشفافية وتكوين نظرة واضحة حول خيارات النقل المتوافرة (من خلال مثلاً تطبيق يحدد موقع الباصات الفعلية ومحطات التوقف بالإضافة إلى تجهيز الباصات بلافتات متعددة اللغات)
- إعداد استراتيجية شاملة للنقل العام على مستوى البلاد لإصلاح الخدمات الحالية وتنظيمها لتستوعب الركاب اللبنانيين والأجانب

- Tou.A.2 تسهيل التنقل من/إلى الوجهات الرئيسية لتفعيل نموذج "المراكز الأولية والثانوية"

- وزارة السياحة

- لبنان أحد البلدان القليلة في الشرق الأوسط والعالم العربي التي تسمح بإقامة دور لألعاب القمار. يشمل عقد الامتياز الراهن مع كازينو لبنان مجالات تحسين متعددة تسمح باستغلال الإمكانيات السياحية في قطاع ألعاب القمار، مما يتيح:
- ترميم كازينو لبنان وتوسيعه وتوفير خدمات إضافية (مثل الفنادق والمطاعم والنوادي الليلية) تشمل خدمات الترفيه الفاخرة
- تقييم إمكانية توسيع نطاق منح التراخيص ليتعدى كازينو لبنان (مثلاً، إلى فنادق محددة في لبنان) أو منح التراخيص للاعبين الجدد، بعد إجراء التحليل الدقيق
- قد تقوم عملية التوسيع على إنشاء منطقة مخصصة لألعاب القمار والترفيه (مثل بناء نموذج على غرار مدينة لاس فيغاس) وتقديم خدمات مصممة خصيصاً للسياح (مثل الأغذية والمشروبات، والنوادي الليلية، والفنادق)

- Tou.A.3 إنشاء مركز لألعاب القمار والترفيه في جونية و جبيل



# A

تطوير العروض الأساسية للقطاع السياحي في الوجهات الرئيسية وإنشاء مراكز السياحة البيئية



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (2/8)



### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

### المبادرة

### الهدف

وزارة السياحة

- بالرغم من توافر العروض السياحية على مدار الفصول، يبلغ عدد السياح بين تشرين الثاني ونيسان نصف عدد السياح بين أيار وتشرين الأول. لذلك يجب مراجعة الجدول الزمني للفعاليات بهدف زيادة الأنشطة خلال موسم انخفاض الحركة السياحية من خلال:
- تنظيم وترويج الفعاليات خلال موسم انخفاض الطلب (مثل فعاليات التزلج ومهرجانات التسوق وأسواق عيد الميلاد، وفعاليات الرياضة في الأماكن المغلقة)
- وضع معايير أهلية واضحة لدعم الفعاليات السياحية (مثل عدد الحضور المستهدف، وقائمة الربح والخسارة الخاصة بالفعالية، والسياح من أسواق المصدر المستهدفة)

Tou.A.4 وضع جدول زمني حافل بالفعاليات يتناسب مع تفضيلات السياح من البلدان المصدر

وزارة السياحة

- يتطلب الترويج للسياحة إظهار صورة إيجابية وعلامة تجارية مميزة للبلد بالإضافة إلى إطلاق مبادرات تعالج نقاط الضعف. وتتطلب السياحة الشاطئية بشكل خاص شواطئ متوفرة ونظيفة من خلال:
- تعزيز التكنولوجيا والاستثمار فيها لتنظيف الشواطئ اللبنانية وإعادة المستوى المقبول لتركيبات الماء وفقاً للمعايير الدولية
- إعداد حملة وطنية بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية والمدارس والبلديات لتنظيف الشاطئ العام في جبيل
- تقييم المناطق الحالية التي تنتشر فيها الشواطئ العامة ووضع هيكلية حوكمة لمراقبة نظافة هذه الشواطئ وضمان سلامتها
- تحديد معايير صارمة للدخول إلى الشواطئ الخاصة، وفرض الغرامات على منع الدخول بدون وجه حق

Tou.A.5 تنظيف شواطئ لبنان وواجهته البحرية

وزارة السياحة

- يرتكز اختيار حوالي 30% من السياح على الوجهات السياحية التي تضم الشواطئ. لذلك يجب الاستفادة من توافر الشواطئ في لبنان وإقامة وجهات صديقة للسياح، بما في ذلك:
- تنظيم نزهة على الشاطئ العام في جبيل وصور على الأغلب من خلال مشاركة القطاع الخاص، وتقديم مجموعة واسعة من الخدمات السياحية (مثل الأغذية والمشروبات، والتسوق، والحياة الليلية)
- وضع القواعد والأنظمة التي ترعى السلوكيات خلال النزهات على الشاطئ العام (مثل رمي النفايات والتسكع) وإنفاذها من خلال نشر دوريات الشرطة في هذه المواقع

Tou.A.6 تعزيز الخدمات المتاحة في الشاطئ العام في جبيل وصور



# A

تطوير العروض الأساسية للقطاع السياحي في الوجهات الرئيسية وإنشاء مراكز السياحة البيئية



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (3/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة السياحة

### المبادرة

- إلى جانب وجهات المدن الرئيسية، يجب أن يستفيد لبنان من ثرواته الطبيعية لتقديم عروض في مجالات متخصصة من خلال:
- تصنيف المناطق الريفية المحددة كمراكز للسياحة البيئية وتطبيق الأنظمة البيئية الصارمة في المنطقة بأكملها بما يؤثر على التخطيط الشامل
- تنويع المحميات / المنتزهات الطبيعية وزيادة عددها، وتوفير المعلومات المرتبطة بتلك المنتزهات (مثلاً، عبر وسائل التواصل الاجتماعي)
- إنشاء علامة تجارية للـ"السياحة البيئية" وتحديد المبادئ التوجيهية الواضحة الخاصة بالمنتجات ليتم تصنيفها كوجهة سياحية بيئية

### الهدف

Tou.A.7 تطوير وحماية مراكز السياحة البيئية



A

تطوير العروض الأساسية للقطاع السياحي في الوجهات الرئيسية وإنشاء مراكز السياحة البيئية

وزارة السياحة

- بالرغم من توافر عروض متعددة في شريحة المؤتمرات والمعارض في الشرق الأوسط، ثمة فرصة في شريحة الاجتماعات والحوافز للاستفادة من موقع لبنان والعروض الترفيهية. ويعدّ البحث عن العملاء في هذه الشريحة ضرورياً، إضافة إلى توفير البنية التحتية الملائمة من خلال:
- توفير اختصاص علمي في مجال الإدارة (مثلاً، ماجستير إدارة الأعمال عبر الإنترنت) للاستفادة من الجامعات في بيروت (مثلاً، الجامعة الأميركية في بيروت، والمعهد العالي للأعمال)
- التعاون مع نقابة أصحاب مكاتب السفر والسياحة في لبنان بهدف إعداد دليل يعرض القيمة المقدمة لشريحة الاجتماعات والحوافز (لائحة عن الفنادق التي تتضمن غرفاً للمؤتمرات، وعينات عن برامج الرحلات، إلخ)
- وضع قائمة قصيرة بالشركات المستهدفة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتقديم خيارات وعروض الاجتماعات والحوافز لها

Tou.B.1 تطوير العروض المقدمة في شريحة الاجتماعات والحوافز



B

تنمية شريحة الاجتماعات والحوافز

وزارة السياحة

- يجب أن تترافق تنمية قطاع الاجتماعات والحوافز بتواصل سلس مع هيئات القطاع العام. ويجب تحفيز عملية تنمية سائح شريحة الاجتماعات والحوافز الوافدين من خلال:
- تطوير الإجراءات السريعة وطلبات الحصول على التأشيرات الجماعية للمشاركين في الاجتماعات والحوافز، وهي إمكانية تساهم في تسهيلها شركات القطاع الخاص
- أتمتة العمليات الخاصة بطلبات الحصول على التأشيرات والتأشيرات عند الوصول، مما يسهل للسائح عملية نقل المعلومات

Tou.B.2 تسهيل إصدار التأشيرات الجماعية للشركات

الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (4/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

### المبادرة

### الهدف

وزارة الصحة العامة

- بالرغم من غياب أي إحصاءات شاملة على مستوى تخصص المستشفيات اللبنانية، تشير التجربة إلى أن المستشفيات لم تتلقَ أي محفزات للتخصص. ويتطلب جذب سياح الاستشفاء تصميم قيمة مقترحة واضحة، تأخذ في الاعتبار التخصص، والراحة وعامل القرب الجغرافي، من خلال:
  - تقييم الغاية الأساسية لسفر السياح بغرض الاستشفاء من البلدان العربية والخليجية
  - تحديد أبرز التخصصات المتوفرة والتي لديها إمكانية للتطور في لبنان
  - تحفيز تخصص المستشفيات في العمليات الطبية المحددة من خلال مراجعة القوانين القائمة والهيكل الضريبي

Tou.C.1 تشجيع التخصص لدى المستشفيات

وزارة الصحة العامة

- يجب أن تترافق تنمية قطاع السياحة الاستشفائية بتواصل سلس مع هيئات القطاع العام. ويجب تحفيز النمو في قطاع السياحة الاستشفائية الوافدة من خلال:
  - تبسيط إجراءات طلب الحصول على التأشيرات، والتأمين، والحجوزات المرتبطة بالتأشيرات الاستشفائية مع إثبات للحجوزات وفقاً لتأشيرة شنغن للأغراض الاستشفائية، والتأشيرات الهندية للأغراض الاستشفائية، إلخ.

Tou.C.2 تسهيل إصدار التأشيرات للسياحة الاستشفائية

وزارة الصحة العامة

- يجب أن يراعي نمو قطاع السياحة الاستشفائية عملية اتخاذ القرار لدى سياح الاستشفاء، بما في ذلك موافقات التأمين، من خلال:
  - تطوير الحزم الخاصة بشركات التأمين الدولية لتحفيزها على نقل مرضاها إلى لبنان
  - تطوير حزم الاستشفاء التي تتضمن الفحوص، والجلسات المتعددة، والعلاج ما بعد الجراحة
  - تطوير الحزم الشاملة التي تضم العروض الاستشفائية والرحلات، والتأشيرات، والنقل، والفنادق

Tou.C.3 تطوير حزمات العروض



# C

تحويل لبنان إلى  
وجهة "ملائمة"  
تستهدف قاصدي  
السياحة  
الاستشفائية

الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (5/8)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف
ABC	وزارة السياحة	<p>لا تستوعب الرحلات المتوفرة حالياً المتجهة إلى أسواق المصدر نمو الطلب المتوقع، وتعتبر أسعار تذاكر الطيران بصورة عامة أعلى تكلفة من الوجهات المنافسة. ويجب معالجة مسألتى ربط الرحلات وأسعارها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع الخطوط الجوية منخفضة التكلفة على زيادة الرحلات / فتح مسارات جديدة من الأسواق الأساسية (مثلاً، من خلال تقديم خصومات على الرسوم المرتبطة بمواقف الطائرات والهبوط)</li> <li>تقييم قدرة طيران الشرق الأوسط على استئجار وتسيير رحلات «شارتر» المتجهة نحو دول المصدر خلال مواسم الذروة</li> <li>التفاوض مع طيران الشرق الأوسط حول إمكانية الدعم المتبادل (Cross subsidization) للمسارات الجديدة من خلال الرحلات المربحة لطيران الشرق الأوسط</li> <li>احتمال تخفيض الرسم على أسعار تذاكر المغادرين ليتماشى مع المقاييس المعيارية</li> </ul>	Tou.X.1.1 زيادة إمكانية الوصول إلى أسواق المصدر (أسعار وعدد المسارات الجوية)
ABC	وزارة الأشغال العامة والنقل	<p>تعتبر البنية التحتية في المطار وتجربة السياح فيه ضعيفة مقارنة بالمقاييس المعيارية. ويمكن تحسين تجربة السياح في المطار من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين النقل من المطار إلى الوجهات المحلية عبر تنظيم خدمات سيارات الأجرة والحافلات المكونية في المطار، وضبط الأسعار، وتصميم العروض لتناسب الشرائح المختلفة</li> <li>إجراء التدريب والتقييم المنتظمين لموظفي المطار لضمان أعلى معايير المهنية</li> <li>تبسيط عملية الاضطفاف في المطار واقتراح تغييرات على التصميم (مثلاً، خطوط الانتظار المتعرجة)، مما يخفف من وقت الانتظار عند إتمام مختلف الإجراءات في المطار (التأشيرات/الهجرة / التفقيش الأمني)</li> <li>تحسين عروض الخدمات والمنتجات</li> <li>نشر لافتات ولوحات الاستدلال لتحسين تنقل الأشخاص في المطار</li> </ul>	Tou.X.1.2 تحسين تجربة السائح في المطار عند الوصول والمغادرة
ABC	إيدال	<p>يجب أن تخضع السياحة البيئية الفاخرة لمرحلة تجريبية في البداية، مما يسمح بالحصول على برهان يثبت أن الفكرة المقترحة قابلة للتنفيذ. وستوفر المرحلة التجريبية ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع قائمة قصيرة بالمناطق اللبنانية التي تتمتع بالقدرة على جذب السياحة البيئية الفاخرة. وتتضمن معايير الاختيار (أ) القرب الجغرافي من المطار (ب) مستوى العزلة (ج) توفر الأراضي وما إلى ذلك</li> <li>تصميم الحوافز الخاصة (مثلاً، التخفيض الضريبي، ومنح الأراضي) وفقاً لدراسات الحالة العالمية</li> <li>وضع قائمة قصيرة بالمستثمرين المحتملين والتواصل معهم بشكل فاعل (مثلاً، Six Senses، Banyan Tree)</li> </ul>	Tou.X.1.3 جذب مستثمرين رئيسي في قطاع السياحة البيئية الفاخرة



# X.1

البنية التحتية  
والربط

الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (6/8)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف
ABC	مصرف لبنان	<ul style="list-style-type: none"><li>إلى جانب السياحة البيئية الفاخرة، يجب مواصلة دعم عروض السياحة البيئية الريفية الأصيلة عبر:</li><li>تسهيل الحصول على التمويل لعروض غرفة الضيافة (السرير والإفطار) في المناطق الريفية التي توفر تجربة «لبنانية» (مثل الطهي والصناعات التقليدية)</li><li>الاستفادة من الجهود المبذولة لتعزيز عروض غرفة الضيافة (السرير والإفطار) عبر توحيد الجهود والدعم المنظم</li></ul>	<p>Tou.X.1.4 تشجيع تطوير عروض للسياحة البيئية الأصيلة (Authentic)</p>
ABC	وزارة السياحة	<ul style="list-style-type: none"><li>في المعدل، تنفق البلدان النظيرة ~7 دولار على التسويق لكل سائح، بينما ينفق لبنان أقل من دولارين لكل سائح. ولذلك يجب مواصلة التسويق للعروض السياحية في لبنان عبر:</li><li>زيادة موازنة التسويق للسياحة لتبلغ 14 مليون في 2019 بما يتماشى مع المقاييس المعيارية الدولية ومواصلة هذه الزيادة من سنة إلى سنة مع زيادة عدد السياح</li><li>تمويل موازنة التسويق عبر الزيادة المحتملة لضريبة إشغال غرف الفنادق (Bed Tax) (مثلاً من 2 - 7%) وتوفير الخدمات الجديدة ذات القيمة الإضافية للسياح (مثلاً: الاستقبال والترحيب ورسوم سيارات الأجرة من وإلى المطار)</li></ul>	<p>Tou.X.2.1 زيادة موازنة التسويق وضمان إمكانية الحصول على التمويل بشكل مباشر</p>
ABC	وزارة السياحة	<ul style="list-style-type: none"><li>لم تتم مراقبة صورة لبنان وعلامته التجارية وتطويرهما ضمن أسواق المصدر المستهدفة بشكل فعال. لذلك ندعو الحاجة إلى:</li><li>تطوير علامة لبنان التجارية في السياحة بما يتماشى مع علامة البلد التجارية وترجمتها إلى رسائل واضحة وعروض مرئية ملفتة (مثلاً تناغم الألوان، والشعار، والوسائل البصرية، إلخ)</li><li>تعزيز مكانة لبنان على أنه وجهة «للإجتماعات والحوافز» تقدم قيمة عالية بأسعار منخفضة لدى الشركات الإقليمية متعددة الجنسيات والشركات المحلية الكبرى مع الاستفادة أيضاً من العروض الترفيهية المكتملة التي يقدمها لبنان</li><li>المشاركة في المعارض الإقليمية والجولات الترويجية لتعزيز مكانة لبنان على أنه وجهة للسياحة الاستشفائية، ولتسليط الضوء على قيمة لبنان في مجال الطب التخصصي (مثلاً، طب القلب وطب الأورام والجراحات التجميلية)</li><li>إعداد نهج تسويقي مصمم خصيصاً لكل من أسواق المصدر الـ15، بالتعاون مع القنصليات/السفارات المحلية</li><li>توقيع عقود مع منظمي رحلات محددین في بلاد المصدر مع حصة كبيرة للحجوزات بين الشركات (B2B) تحضيراً لموسم 2019</li></ul>	<p>Tou.X.2.2 إطلاق حملة تسويقية مكثفة وموجهة في بلدان المصدر</p>



1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



غير شاملة

## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (7/8)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف	
ABC	وزارة السياحة	<p>حالياً، تعتبر مبادرة «زوروا لبنان» (Visit Lebanon) بمثابة نقطة انطلاق لتعزيز الحضور الرقمي للقطاع السياحي. لا بدّ من البناء على هذه الجهود من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من التكنولوجيا بما في ذلك التطبيقات التفاعلية، والبوابة الإلكترونية المركزية، والحضور على المواقع الإلكترونية العالمية</li> <li>بوابة إلكترونية رقمية تفاعلية مصممة خصيصاً للسياحة الاستشفائية تؤمن ما يلي:</li> <li>سجل مفصل يتضمن متخصصي الرعاية الصحية المتوفرين، والمنشآت والخدمات، إلخ</li> <li>السماح بحجز وشراء الحزم الاستشفائية عبر شبكة الإنترنت</li> </ul>	<p>Tou.X.2.3 تعزيز حضور على شبكة الانترنت لسياحة الرفاهية و سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض (MICE)</p>	 <b>X.2</b> التسويق والتواصل (تابع)
ABC	وزارة السياحة	<p>يتطلب تطبيق مبادرات قطاع السياحة تعاوناً بين أكثر من 20 جهة مختلفة. ولذلك يُعدّ ضرورياً وضع هيكل للإدارة الرشيدة يتمشى مع آلية المأسسة الخاصة بالرؤية، عبر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد مجلس / فريق عمل سياحي ليكون قناة تنسيق رسمية بين الجهات المعنية العامة والخاصة في قطاع السياحة، بما في ذلك طيران الشرق الأوسط والأمن العام والجمارك ومطار بيروت الدولي والفنادق، إلخ...</li> <li>تشكيل لجان للمدن الرئيسية (مثلاً، لجنة صور السياحية، ولجنة جبيل السياحية، ولجنة بيروت السياحية) لقيادة المشاريع ذات الصلة في كل مدينة وبناء العلامة التجارية السياحية للمدينة، بما يتمشى مع العلامة التجارية للسياحة وللبلد</li> </ul>	<p>Tou.X.3.1 إعداد هيئات متخصصة من أجل تطبيق استراتيجية التسويق والمبادرات في الوجيهات الأساسية</p>	 <b>X.3</b> الإدارة والتنظيم
ABC	إيدال	<ul style="list-style-type: none"> <li>سنتطلب المدن السياحية الرئيسية (بيروت وجبيل وصور) بناء المزيد من الفنادق، لتلبية احتياجات الأعداد الإضافية من السياح. ولذلك يجب إعداد مناطق استثمارية لدعم ترويج المدن الرئيسية مع باقات حوافز مخصصة للاستثمارات الخاصة وفي البنية التحتية العامة وتطوير المنتجات والتسويق لها</li> </ul>	<p>Tou.X.3.2 إنشاء مناطق استثمارية في الوجيهات الرئيسية</p>	<b>X.3</b> الإدارة والتنظيم

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 22 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع السياحة (8/8)

### ★ الأدوار <sup>1</sup>الجهة المسؤولة

ABC وزارة السياحة

- يجب أن يترافق أي نمو في القطاع السياحي بجمع البيانات ذات الصلة وتحليلها، ومراقبة التقدم والمساهمة في صنع القرار الفاعل . سيقدم فريق البحث وتحليل البيانات السياحية الدعم عبر:
  - جمع وتحليل البيانات في ما يتعلق بكافة مراحل رحلة السياح (إعطاء الأولوية للتحليلات الأساسية، وتحديد مصادر المؤشرات والبيانات، ووضع آلية جمع البيانات)
  - العمل عن كثب مع إدارة الاحصاء المركزي، وتوظيف المواهب رفيعة المستوى القادرة على إجراء تحليلات مركبة
  - الاستفادة من التحليلات المباشرة (مثلاً، معدلات الإشغال) في صنع القرار (مثلاً، الترويج للباقات خلال موسم انخفاض الحركة السياحية)

### المبادرة

### الهدف

Tou.X.4.1 تحسين البحث وتحليل البيانات لتعزيز عملية صنع القرار



# X.4

البيانات والتحليلات

20181022 Internal



## السياحة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى



المبادرة	الهدف	
الرجوع الى المبادرة X.3.3 في الخدمات المالية	تعزيز الوصول إلى التمويل لتحفيز إنشاء فنادق جديدة وتجديد الفنادق القائمة في الوجهات الرئيسية	Fin.X.3.3
الرجوع الى المبادرة 1 في البنية التحتية	زيادة قدرة المطار الإستيعابية	Inf.1
الرجوع الى المبادرة 4 في البنية التحتية	تعزيز الوصول من الوجهات الأساسية واليها لتمكين نموذج المراكز الأولية والثانوية	Inf.4
الرجوع الى المبادرة 2.1 في التشريعات	تعديل الإطار التنظيمي لمنح مؤسسات أخرى غير كازينو لبنان تراخيص لعب القمار	Leg.2.1
الرجوع الى المبادرة 2.2 في التشريعات	سنّ القوانين وتحديثها وإنفاذها لضمان توافق المعايير البيئية مع المعايير الدولية	Leg.2.2
الرجوع الى المبادرة 2.3 في التشريعات	تحفيز الاستثمارات في قطاع السياحة (قانون 360)	Leg.2.3
الرجوع الى المبادرة 2.4 في التشريعات	تشجيع المستشفيات على التخصص في مجالات معينة	Leg.2.4
الرجوع الى المبادرة B.1 في الصادات والعلامة التجارية	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد	Exp.B.1

مبادرات أخرى  
متصلة بالسياحة

20181022 Internal



★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف		
	مجلس / فريق عمل الابتكار	ضمان التمويل المستمر للبحث والتطوير في المستقبل	KNO.A.1	
	مجلس / فريق عمل الابتكار	تعزيز إمكانيات مكاتب نقل التكنولوجيا	KNO.A.2	 A التكنولوجيا والرقمنة
	مجلس / فريق عمل الابتكار	الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للجامعة اللبنانية	KNO.A.3	
	وزارة الصناعة	إنشاء مجمع للتعاقد الخارجي في منطقة خارج بيروت وجبل لبنان	KNO.B.1	 B التعاقد الخارجي
	إيدال	إنشاء فريق التعاقد الخارجي في إيدال	KNO.B.2	
	إيدال	وضع خطة لجذب الشركات المستأجرة وتنفيذها	KNO.B.3	
	وزارة الثقافة	النظر في دعم قطاعات إبداعية وثقافية محددة (قطاعين أو ثلاثة)	KNO.C.1	 C الصناعات الإبداعية
	وزارة الثقافة	الاستثمار في البنية التحتية للقطاعات الإبداعية والثقافية	KNO.C.2	
	وزارة التربية	جذب المؤسسات التعليمية العالمية لإنشاء فروع لها في لبنان	KNO.D.1	 D التعليم
	وزارة التربية	معالجة القيود على القدرة الاستيعابية في أبرز الجامعات	KNO.D.2	



الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف	
	وزارة التربية	تحسين النظام التعليمي بأكمله على مستوى الدولة (وبخاصة التعليم الثانوي في المدارس الحكومية)	KNO.D.3
	وزارة التربية	تحسين سهولة التنقل من وإلى المؤسسات التعليمية	KNO.D.4
	وزارة العمل / الخارجية	ضمان الشفافية في ديناميات العرض والطلب في سوق العمل	KNO.D.5
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار	تحديث مناهج التعليم الثانوي للتكنولوجيا	KNO.X.1.1
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار الجامعة اللبنانية	تحديث مناهج التعليم العالي للتكنولوجيا	KNO.X.1.2



D التعليم

X.1 التعليم والمواهب



الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التربية</li> <li>الجامعة اللبنانية</li> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.1.3 تحديث مناهج التعليم العالي للتعاقد الخارجي	X.1 التعليم والمواهب
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> <li>مصرف لبنان</li> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.2.1 ضمان التمويل المستمر عبر رأس المال الاستثماري (Venture Capital) في المستقبل	X.2 إمكانية الحصول على التمويل
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> </ul>	KNO.X.2.2 توفير المنح الخيرية إلى الصناعات الإبداعية والثقافية	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الصناعة</li> </ul>	KNO.X.3.1 بناء مجمّع «قرية المعرفة في بيروت» في بيروت	X.3 البنية التحتية المادية والافتراضية
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>إيدال</li> </ul>	KNO.X.3.2 تصميم وإطلاق مخطط التراخيص الإلكتروني «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>لجنة / فريق عمل الابتكار</li> </ul>	KNO.X.4.1 إعداد وتنظيم حملة تسويق رقمية للبلاد	
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الثقافة</li> </ul>	KNO.X.4.2 بناء العلامة التجارية اللبنانية للصناعات الإبداعية والثقافية المختارة	X.4 الترويج للصناعات
ABCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس / فريق عمل التعليم</li> </ul>	KNO.X.4.3 تطوير بوابة معلومات إلكترونية للطلاب الأجانب	



الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف
ABCD	مجلس / فريق عمل التعليم	KNO.X.4.4 الترويج لجامعات مختارة في دول المصدر المستهدفة
ABCD	مجلس التعليم العالمي / وزارة الخارجية	KNO.X.4.5 تحسين صورة الخريجين اللبنانيين من خلال الترويج لمستويات توظيفهم في الأسواق العالمية
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.1 إنشاء المجلس الوطني للابتكار كفريق عمل ليقود تنفيذ استراتيجية الرقمنة
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.2 إنشاء مؤسسة / فريق عمل شامل(ة) للصناعات الإبداعية
ABCD	مجلس الوزراء	KNO.X.5.3 إنشاء فريق عمل لقيادة وتنفيذ استراتيجية التعليم الدولي

X.4 الترويج للصناعات

X.5 الحوكمة



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (1/9)

★

## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

## المبادرة

## الهدف

مجلس / فريق عمل الابتكار

- يبلغ الإنفاق على البحوث والتطوير في لبنان 0.22% من الناتج المحلي الإجمالي، فيما يبلغ متوسط إنفاق مراكز الابتكار العالمية والإقليمية ~1.7% من الناتج المحلي الإجمالي. لذلك، على لبنان زيادة الإنفاق على البحوث والتطوير مع دعم من الحكومة من خلال:
  - تخصيص مبلغ من الموازنة العامة السنوية لتقديم منح البحث والتطوير إلى الشركات التي تعمل ضمن القطاعات ذات الأولوية
  - توسيع نطاق التعميم 331 أو أي تعميم لاحق ليشمل تمويل مشاريع البحث والتطوير
  - تحفيز القطاع الخاص بالإستثمار بالبحث والتطوير

Kno.A.1 ضمان التمويل المستمر للبحث والتطوير في المستقبل

مجلس / فريق عمل الابتكار

- انطلاقاً من البحوث الأكاديمية الموجودة، يجب تكثيف جهود التسويق لتحقيق الاستفادة المالية من التكنولوجيات الحالية والمستقبلية وزيادة عددها من خلال:
  - نشر التوعية حول متطلبات إدخال المنتجات إلى السوق
  - دعم إنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا في الجامعات الرائدة
  - يتضمن دور مكاتب نقل التكنولوجيا تسويق مخرجات البحوث من خلال التواصل مع القطاع الخاص لفهم الاحتياجات الحالية
  - تأسيس هيكل الحوكمة ودمجه في آلية المأسسة الخاصة بالرؤية من أجل ضمان التنسيق بين الجامعات والقطاع الخاص، مما يسمح بتبادل الأفكار ومناقشة احتياجات السوق

Kno.A.2 تعزيز إمكانيات مكاتب نقل التكنولوجيا

مجلس / فريق عمل الابتكار

- على الحكومة أن تسمح للجامعة اللبنانية (التي تخرّج 50% من الطلاب الجامعيين اللبنانيين) بالتنسيق مع القطاع الخاص، وبخاصة في التكنولوجيا، مع حد أدنى من القيود:
  - إطلاق الحاضنات والمسَرعات في فروع الجامعة اللبنانية المنتشرة في لبنان، على أن تقدم الجامعة المساحة اللازمة، وأن يتم تشغيل / إدارة الحاضنات / المسَرعات من خلال مبادرات القطاع الخاص
  - إقامة حوارات بين الجامعة اللبنانية والجهات الفاعلة في مجال التكنولوجيا (مثلاً: رؤوس المال الاستثمارية، والشركات الناشئة) من أجل فهم متطلبات المهارات (مثلاً: البرمجة)، وإطلاق فعاليات الهاكاثون والبرامج التدريبية ضمن حرم الجامعة
  - تشجيع الابتكار في الجامعة اللبنانية من خلال الفعاليات والمسابقات (مثلاً: إقامة مسابقة بين الشركات الناشئة في فروع الجامعة اللبنانية مع توزيع جوائز على شكل تعويضات نقدية أو تدريبات)
  - فعاليات تشمل فروع الجامعة اللبنانية في مناطق مختلفة وليس فقط في بيروت

Kno.A.3 الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للجامعة اللبنانية



A

التكنولوجيا  
والرقمنة



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (2/9)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الصناعة

## المبادرة

## الهدف

في العادة، تنشئ مراكز التعاقد الخارجي الرائدة مجموعات متخصصة لتحسين تنافسية الدولة من خلال تقديم أفضل البنى التحتية، والحوافز الضريبية، والخدمات المركزية، ومراكز الخدمات الإدارية الشاملة ... (مثلاً: «كازانيرشور» (Casaneashore) و«الرباط تكنوبوليس» (Rabat Technopolis) في المغرب). وكجزء من استراتيجية قطاع التعاقد الخارجي، على الحكومة إنشاء مجمع للتعاقد الخارجي مجهز بالكامل وجاهز للعمل مع أفضل المساحات المكتبية وأحدث التكنولوجيات التي تم الحصول عليها من خلال شراكة بين القطاعين العام والخاص في منطقة خارج بيروت (مثلاً: طرابلس). وعلى المجمع:

- تقديم حوافز محددة تتضمن تكاليف اتصالات تنافسية، وطاقة كهربائية بأسعار رخيصة، وتكاليف عقارية منخفضة؛ يتطلب تحقيق هذه الوفورات إنشاء مجمع في منطقة ثانوية لكن على مقربة من المؤسسات التعليمية (مثلاً: جبيل)
- تقديم عرض متكامل يشمل منشآت للتدريب / تطوير المهارات فيها، والخدمات المشتركة مثل خدمات الأعمال (مثلاً: مراكز الخدمات الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات دعم التوظيف)، والخدمات العامة (مثلاً: رعاية الأطفال، ووسائل النقل أثناء الليل، وخدمات تقديم الطعام، وإدارة المنشآت)
- الحرص على هيكلة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل يسمح بتحفيز صاحب الامتياز على توسيع المكان المخصص لشركات التعاقد الخارجي وتقليص التخصيصات «ذات الاستعمالات المتعددة» أجل البدء بإثبات صحة المفهوم قبل التوسع به عند ارتفاع الطلب من المستأجرين (مثلاً: تقديم إعانات شاملة)
- تقسيم عملية البناء إلى مراحل من

Kno.B.1 إنشاء مجمع للتعاقد الخارجي في منطقة خارج بيروت وجبل لبنان



# B

## التعاقد الخارجي

إيدال

لا يقع قطاع التعاقد الخارجي ضمن اختصاص أي جهة حكومية معينة. لذلك، يجب توضيح هذا الاختصاص وعلى الجهة الحكومية المسؤولة أن تقود تنفيذ الخطة من خلال:

- إنشاء فريق للتعاقد الخارجي ضمن إيدال لقيادة جهود بناء العلامة التجارية، والتسويق، والتواصل الخاصة بالتعاقد الخارجي

Kno.B.2 إنشاء فريق التعاقد الخارجي في إيدال

إيدال

- من أجل جذب الجهات الفاعلة العالمية وتشجيع إنشاء مراكز تابعة (Captive Centers) لشركات إقليمية كبيرة، لا بد من:
- إعداد لائحة أولية بالشركات الإقليمية المحتملة لاستهدافها من أجل إنشاء مراكز تابعة لها
- إعداد لائحة أولية بالشركات العالمية المحتملة لاستهدافها من أجل إنشاء مراكز تابعة لها
- إعداد حزمة العروض وتطبيق خطة جذب الشركات المستأجرة من خلال إقامة الزيارات والعروض الترويجية العالمية

Kno.B.3 وضع خطة لجذب الشركات المستأجرة وتنفيذها

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (3/9)

★

## الجهة المسؤولة

## المبادرة

## الهدف

وزارة الثقافة

- تملك الدول التي تتمتع بقدرة ابتكارية مميزة استراتيجيات تعالج كل نواحي الصناعات الإبداعية والثقافية (مثلاً: Creative Britain) وتراهن على مجالات متخصصة (مثلاً: الإنتاج التلفزيوني، والعباب الفيديوي، والفنون والموسيقى في بريطانيا، وصناعة الأفلام في المغرب). ولذلك على لبنان اختيار صناعتين إبداعيتين أو ثلاثة وتحفيز نموها من خلال:
- تنظيم حلقات مناقشة مع خبراء في المجال لفهم إمكانات الصناعات الإبداعية المختلفة (مثلاً: صناعة الأزياء والأفلام)
  - إعداد آلية لوضع قائمة قصيرة بصناعتين إبداعيتين أو ثلاثة للتركيز عليها، على أن تكون ذات إمكانات عالية لاستحداث الوظائف والمساهمة بشكل كبير في الاقتصاد
  - إطلاق مبادرة مشتركة بين القطاعين العام والخاص لدعم القطاع الذي تم اختياره (مثلاً: قطاع صناعة الأفلام) من خلال تقديم القروض الميسرة، أو جذب الاستثمارات، أو دعم التسويق والترويج والتوزيع

Kno.C.1 النظر في دعم قطاعات إبداعية وثقافية محددة (قطاعين أو ثلاثة)



C

الصناعات  
الإبداعية

وزارة الثقافة

- يجب أن يقترن اختيار الصناعات الإبداعية التي سيتم التركيز عليها بإنشاء البنية التحتية الملائمة للقطاع من خلال:
- تنظيم حلقات النقاش لفهم متطلبات البنية التحتية والثغرات في الصناعات الإبداعية التي تم اختيارها (مثلاً: استوديوهات التسجيل، والمسارح، ومراكز العرض)
  - إجراء دراسة جدوى لكل مشروع من خلال فهم الطلب الحالي والمتوقع
  - التوجه إلى مصالح المستثمرين المحتملين لتشجيعهم على الاستثمار في مشاريع البنية التحتية المطلوبة
  - فهم متطلبات المستثمرين ومخاوفهم على صعيد الاستثمار ومعالجتها من خلال إعطاء الأولوية للمكاسب السريعة

Kno.C.2 الاستثمار في البنية التحتية للقطاعات الإبداعية والثقافية

وزارة التربية

- في إطار استراتيجية جذب الطلاب الأجانب، سيتم استقبال 8,000 طالب أجنبي إضافي حتى العام 2025. ومن أجل زيادة القدرة الحالية على استيعاب الطلاب، على الحكومة جذب الجامعات العالمية لإنشاء فروع لها في لبنان، وذلك من خلال:
- فهم المتطلبات اللازمة لجذب المؤسسات التعليمية العالمية
  - تقييم إمكانية إنشاء فروع في لبنان وأثرها على الجامعات المحلية
  - استهداف 5- جامعات بشكل فاعل وإطلاق النقاشات حول إنشاء الفروع في لبنان

Kno.D.1 جذب المؤسسات التعليمية العالمية لإنشاء فروع لها في لبنان



D

التعليم

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (4/9)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

### المبادرة

### الهدف

Kno.D.2

معالجة القيود على القدرة الاستيعابية في أبرز الجامعات

وزارة التربية

في إطار استراتيجية جذب الطلاب الأجانب، سيتم استقبال 8,000 طالب أجنبي إضافي حتى العام 2025. ومن أجل زيادة القدرة الحالية على استيعاب الطلاب، على الحكومة دعم توسع الجامعات المحلية من خلال:

- الدخول في حوارات مع جامعات مختارة من أجل فهم القيود على / إمكانية استيعاب الطلاب الأجانب المستهدفين
- تقييم وإطلاق برامج واتفاقيات الحوافز مع الجامعات التي تستهدف الطلاب الأجانب

Kno.D.3

تحسين النظام التعليمي بأكمله على مستوى الدولة (وبخاصة التعليم الثانوي في المدارس الحكومية)

وزارة التربية

من أجل تعزيز جاذبية لبنان كوجهة للطلاب الأجانب، على الحكومة تحسين الجودة العامة للنظام التعليمي لكي يستعيد لبنان سمعته كمرکز تعليمي مهم، وذلك من خلال:

- استعادة المكانة المهمة لمهنة التعليم وتقديم ظروف عمل أفضل لتحفيز ذوي الأداء الجيد / الأفضل على اتخاذ التدريس مهنة لهم
- تحديد مستهدفات أداء رئيسية واضحة لكل مدرسة حكومية (ابتدائية، وثانوية، وثالثية) وتقييم التزام المدارس الحكومية بها بانتظام

Kno.D.4

تحسين سهولة التنقل من وإلى المؤسسات التعليمية

وزارة التربية

تُعد سهولة تنقل الطلاب والموظفين ممكناً رئيسياً لجذب الطلاب الأجانب، وذلك من خلال:

- عقد اتفاقيات دولية وحوارات حول السياسات مع حكومات أخرى ومؤسسات التعليم العالي لديها
- تسهيل إجراءات حصول الطلاب على تأشيرات
- توقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون أخرى من أجل:
  - تبادل الموظفين
  - تطوير الصلات المؤسسية
  - التعاون في البحوث والتطوير
  - الاعتراف بالمؤهلات ونقل الأرصدة
  - تبادل المعلومات حول السياسات والأنظمة والمناهج التعليمية
  - تطوير برامج التوأمة

Kno.D.5

ضمان الشفافية في ديناميات العرض والطلب في سوق العمل

وزارة العمل / الخارجية

من أجل تحسين فرص العمل للطلاب، على الحكومة تزويد النظام التعليمي بالأدوات والمعلومات المناسبة لتخريج طلاب في اختصاصات تتناسب مع متطلبات الاقتصاد من خلال:

- إجراء مسح وطني لفهم الثغرات بين العرض والطلب على اليد العاملة
- إجراء بحوث حول السوق لفهم الطلب على اليد العاملة في الأسواق العالمية (مفصلة في فقرة الانتشار اللبناني)



D

التعليم  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (5/9)

الأدوار	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار	<p>يعتبر اليوم 71% من أصحاب المشاريع أن النقص في المواهب اللبنانية التي تتمتع بالمهارات الضرورية عائق أساسي أمام عملهم، فيما يعتبر 60% منهم أن البرمجة والتطوير مهارتان يصعب العثور عليهما. وقد عالج رواد الابتكار هذه المشكلة من خلال تحديث شامل للمنهج (مثلاً: أدخلت المملكة المتحدة صفوف البرمجة للطلاب في الفئة العمرية 5-16 سنة). وعلى الحكومة كذلك تحديث المناهج لكافة الصفوف التعليمية بحيث يتم إدخال صفوف البرمجة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن يشمل المنهج تعليم الأطفال البرمجة وابتكار برامجهم الخاصة، ويجب ألا يعرفوا فقط كيفية العمل على الحاسوب، بل أيضاً كيفية عمل الحاسوب نفسه وكيفية تشغيله لتلبية متطلباتهم</li> <li>لا بدّ من عقد ورش عمل بين وزارة التربية وشركات التكنولوجيا في القطاع الخاص، بما في ذلك رؤوس المال الاستثمارية والشركات الناشئة، من أجل فهم المهارات المطلوبة قبل تحديث المنهج</li> </ul>	Kno.X.1.1 تحديث مناهج التعليم الثانوي للتكنولوجيا
ABCD	وزارة التربية مجلس / فريق عمل الابتكار الجامعة اللبنانية	<p>يعتبر اليوم 71% من أصحاب المشاريع أن النقص في المواهب اللبنانية التي تتمتع بالمهارات الضرورية عائق أساسي أمام عملهم، فيما يعتبر 60% منهم أن البرمجة والتطوير مهارتان يصعب العثور عليهما. وقد عالج رواد الابتكار هذه المشكلة من خلال تحديث شامل للمنهج (مثلاً: أدخلت المملكة المتحدة صفوف البرمجة للطلاب في الفئة العمرية 5-16 سنة). وعلى الحكومة كذلك تحديث مناهج التعليم العالي في الجامعات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير اختصاصات «علوم الحاسوب» و«هندسة البرمجيات» في الجامعة اللبنانية (التي تُخرّج ~50% من مجموع الطلاب الجامعيين)</li> <li>تصميم الصفوف المقدّمة لتلبية متطلبات القطاعات الأربعة ذات الأولوية من خلال عقد ورش عمل مع أبرز شركات القطاع الخاص من الشريحة المستهدفة لإعداد مصفوفة المهارات الضرورية في المستقبل القريب ومحتوى الصفوف المقرر (مثلاً: تقديم صف حول سلسلة الكتل «بلوك تشين» مع التركيز عليها كعملة)</li> </ul>	Kno.X.1.2 تحديث مناهج التعليم العالي للتكنولوجيا
ABCD	وزارة التربية الجامعة اللبنانية إيدال	<p>من أجل زيادة فرص العمل للخريجين في قطاع التعاقد الخارجي للعمليات التجارية والعمليات المعرفية، على الحكومة تحديث منهج التعليم العالمي بكامله من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم حلقات النقاش مع أبرز الجهات المعنية من أجل فهم المبادرات المستهدفة المتعلقة بالتعليم العالي وصفوف التعليم التقني والمهني، إلى جانب متطلبات إسناد العمليات التجارية والمعرفية لمصادر خارجية</li> <li>تشجيع تحديث الصفوف (وبخاصة في الجامعة اللبنانية) لتلبية الاحتياجات ذات الصلة والمهارات المطلوبة لإسناد العمليات التجارية والمعرفية لمصادر خارجية</li> </ul>	Kno.X.1.3 تحديث مناهج التعليم العالي للتعاقد الخارجي

## X.1

### التعليم والمواهب

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (6/9)

الهدف	المبادرة	الجهة المسؤولة <sup>1</sup> الأدوار
<p><b>Kno.X.2.1</b> ضمان التمويل المستمر عبر رأس المال الاستثماري (Capital Venture) في المستقبل</p>	<p>تبلغ نسبة التمويل عبر رؤوس المال الاستثمارية (Venture Capital) اليوم ~0.12% من الناتج المحلي الإجمالي، بما يتماشى مع متوسط الدول النظيرة الإقليمية والعالمية البالغ ~0.15%. وقد ساهم التعميم 331 الذي أصدره مصرف لبنان في توفير التمويل الاستثماري للمشاريع في البلاد. ومن أجل المحافظة على هذا النمو، على الحكومة ضمان توافر تمويل مستمر بقيمة ~150 مليون دولار (ما يعادل متوسط 0.12% من الناتج المحلي الإجمالي) بشكل سنوي من خلال الاستفادة من أربعة مصادر مختلفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم جدوى تجديد التعميم 331</li> <li>تصميم وتنظيم حملات تواصل بدعم من إيدال لتحفيز قطاع الابتكار اللبناني وجذب المستثمرين الأجانب</li> <li>تصميم وتنظيم حملات تواصل لنشر الوعي بين أصحاب الثروات من اللبنانيين والمنتشرين بشأن التمويل الاستثماري (Angel Funding)</li> <li>تحفيز الشركات والبنوك المحلية الكبرى على إنشاء أذرع خاصة بها للتمويل الاستثماري من خلال تقديم وسائل للحدّ من مخاطر الاستثمار (مثلاً: صندوق الـ Venture Capital لشركتي الاتصالات في لبنان MIC1 وMIC2)</li> </ul>	<p>ABCD مجلس النواب مصرف لبنان إيدال</p>
<p><b>Kno.X.2.2</b> توفير المنح الخيرية إلى الصناعات الإبداعية والثقافية</p>	<p>عادة ما تواجه الشركات التي تعمل في الصناعات الإبداعية صعوبات في الحصول على القروض من البنوك، خاصة بسبب محدودية فهم ملف المخاطر لديها. لذلك، يمكن تحسين قدرتها على الحصول على التمويل عبر تقديم المنح الخيرية لتمويل الصناعات الإبداعية والثقافية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع المنتشرين الذين يبدون اهتماماً في دعم الصناعات الإبداعية والثقافية</li> <li>الترويج للصناعات الإبداعية والثقافية اللبنانية حول العالم بهدف جمع المنح الخيرية</li> </ul>	<p>ABCD مجلس النواب</p>
<p><b>Kno.X.3.1</b> بناء مجمّع «قرية المعرفة في بيروت» في بيروت</p>	<p>أنشأت الدول من حول العالم مراكز رقمية لتمكين نمو القطاع (مثلاً: مدينة التكنولوجيا البريطانية في لندن ومركز كامبردج للابتكار في بوسطن). وفي الحقيقة، تعدّ المجمعات الابتكارية بشكل عام أداة رئيسية لتنمية الاقتصاد، مما يشجّع الابتكار والتنسيق والقدرة المحلية على الوصول إليها. لذلك، على الحكومة تصميم وبناء مجمّع «قرية المعرفة في بيروت» من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار التنظيمي الأفضل مع مركز خدمات شاملة</li> <li>تخفيض على تكاليف الإيجار والاتصالات</li> <li>توفير أفضل بنية تحتية مادية للاتصالات</li> <li>تقديم الدعم المطلوب (التمويل، والمنافع الحكومية، والحوافز)</li> </ul>	<p>ABCD وزارة التربية</p>

## X.2

إمكانية الحصول على التمويل

## X.3

البنية التحتية المادية والافتراضية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (7/9)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف	
ABCD	وزارة التربية	من أجل ضمان تحقيق التنمية الاقتصادية المناطقية وعدم تركّز الصناعات التي تتطلب مستوى عالٍ من المعرفة في المجمع الفعلي فقط، على الحكومة تطوير نظام تراخيص إلكتروني يهدف إلى تقديم حزم من الحوافز إلى الشركات التي تعتمد على مستوى عالٍ من المعرفة (يغطي أيضاً نظام التراخيص المجمعات الفعلية). ومن أجل إعداد برنامج الحوافز، يمكن للحكومة أن: <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قائمة قصيرة بأنواع الشركات المخولة الحصول على التراخيص</li> <li>مقارنة الحوافز المقدمة في بلدان أخرى</li> <li>تحديد معايير الأهلية لنيل الترخيص</li> </ul>	Kno.X.3.2 تصميم وإطلاق مخطط التراخيص الإلكتروني «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)	<b>X.3</b> البنية التحتية المادية والافتراضية (تابع)
ABCD	لجنة / فريق عمل الابتكار	من أجل تعزيز قطاع «الابتكار والتكنولوجيا» اللبناني عالمياً، على الحكومة تصميم وتنظيم حملة تواصل <ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تكون الحملة جزءاً من حملة تسويقية أكبر تشمل قطاعات أخرى</li> <li>يجب أن تحرص الحملة على مشاركة لبنان في أبرز الفعاليات التكنولوجية والرقمية العالمية</li> </ul>	Kno.X.4.1 إعداد وتنظيم حملة تسويق رقمية للبلاد	
ABCD	وزارة الثقافة	من أجل تطوير ودعم نمو صادرات الصناعات الإبداعية، على الحكومة بناء العلامة التجارية للبنان كوجهة / مركز للصناعات الإبداعية والثقافية التي تم اختيارها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>رعاية الشركات للمشاركة في المهرجانات العالمية وإرسال وفود للترويج للبنان فيها</li> <li>استضافة المهرجانات العالمية الخاصة بالصناعات المختارة (مثلاً: المهرجانات الموسيقية أو السينمائية أو الخاصة بالموضة)</li> <li>الترويج للنجاحات والمواهب الناشئة في الصناعات الإبداعية والثقافية المختارة بشكل مكثف</li> <li>دعوة الرواد العالميين في المجال للتعرف على منظومة الصناعات الإبداعية والثقافية في لبنان والتسويق للبلاد</li> </ul>	Kno.X.4.2 بناء العلامة التجارية اللبنانية للصناعات الإبداعية والثقافية المختارة	<b>X.4</b> الترويج للصناعات
ABCD	مجلس / فريق عمل التعليم	على الرغم من أن الطلاب الأجانب العالميين والإقليميين يأتون إلى لبنان لمتابعة دراساتهم، لا تزال جهودهم فردية لا تحظى سوى بحد أدنى من الدعم من السلطات اللبنانية الرسمية. لذلك، يجب تزويد الطلاب القادمين إلى لبنان بكل المعلومات الضرورية لاختيار لبنان وجهة لهم من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير موقع إلكتروني يكون نقطة الاتصال الأولى لمعظم الطلاب الأجانب</li> <li>تنظيم حملات تسويق رقمية عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الطلاب المحتملين</li> </ul>	Kno.X.4.3 تطوير بوابة معلومات إلكترونية للطلاب الأجانب	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (8/9)

الأدوار	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
ABCD	مجلس / فريق عمل التعليم	من أجل جذب الطلاب الأجانب، على لبنان تعزيز مكانته كمرکز تعليمي من خلال الترويج لجامعات مختارة في دول المصدر المستهدفة من خلال : <ul style="list-style-type: none"><li>المشاركة في المعارض التعليمية في الدول المستهدفة وإرسال ممثلين عن جامعات مختارة</li><li>إدارة صورة لبنان التي تنشرها الوسائل الإعلامية (راجع المبادرة Exp.B.1)</li></ul>	Kno.X.4.4 الترويج لجامعات مختارة في دول المصدر المستهدفة
ABCD	مجلس التعليم العالمي / وزارة الخارجية	من أجل تعزيز جاذبية لبنان كوجهة للطلاب الأجانب، على الحكومة الترويج بشكل فاعل لنجاحات الخريجين اللبنانيين حول العالم، ضمن جاليات الانتشار وخارجها، من خلال مثلاً: <ul style="list-style-type: none"><li>إصدار تقارير وإحصاءات حول مستويات توظيف الخريجين اللبنانيين في الأسواق العالمية</li></ul>	Kno.X.4.5 تحسين صورة الخريجين اللبنانيين من خلال الترويج لمستويات توظيفهم في الأسواق العالمية
ABCD	مجلس / فريق عمل الابتكار	أنشأت مراكز الابتكار العالمية مجالس تؤدي دور هيئات تنسيق لإعداد استراتيجية الابتكار والرقمنة الوطنية. وبما أن قطاع التكنولوجيا والابتكار لا يقع ضمن اختصاص أي جهة حكومية محددة، لا بدّ من تعزيز الحكومة التي تقوم عليها الاستراتيجية من خلال: <ul style="list-style-type: none"><li>إنشاء المجلس الوطني للابتكار المؤلف من أبرز الجهات المعنية الرئيسية التي تم اختيارها</li><li>إنشاء الأمانة العامة للمجلس لتولي مسؤولية إدارة استراتيجية الابتكار بشكل يومي<ul style="list-style-type: none"><li>يجب أن تضم الأمانة ~10 موظفين بدوام كامل</li><li>يجب أن تحرص الأمانة على تطبيق المهام التالية:<ul style="list-style-type: none"><li>التواصل والترويج</li><li>جمع وتحليل البيانات من أجل إنشاء مصدر معلومات واحد</li><li>تحديث الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ المبادرات المختلفة</li><li>يجب أن تبلغ موازنة الأمانة ~10 مليون دولار (بما يشمل التسويق)</li></ul></li></ul></li></ul>	Kno.X.5.1 إنشاء المجلس الوطني للابتكار كفريق عمل ليقود تنفيذ استراتيجية الرقمنة

# X.4

التسويق  
للصناعات  
(تابع)

# X.5

الحكومة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



غير شاملة

## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع اقتصاد المعرفة (9/9)

الأدوار	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
ABCD	مصرف لبنان لجنة الرقابة على المصارف في لبنان	لا يقع الكثير من الصناعات الإبداعية (مثلاً: التسجيل الصوتي، والموضة، ووسائط الإعلام الرقمية (...)) ضمن اختصاص أي جهة حكومية. لذلك، لا بدّ من تعزيز الحوكمة من أجل ضمان إنجاز استراتيجية الصناعات الإبداعية، وذلك من خلال: ▪ توسيع اختصاص وزارة الثقافة / وزارة الإعلام ليشمل الصناعات الإبداعية والثقافية الباقية التي لا تمثل لها في القطاع العام ▪ إنشاء فريق عمل / منسّق مركزي للصناعات للإشراف على المبادرات التابعة للصناعات الإبداعية والثقافية في لبنان وللتنسيق بين الأدوار المختلفة التي تؤديها الجهات المعنية المتعددة. وسيتم دمج فريق العمل في آلية المؤسسة العامة الخاصة بالرؤية	إنشاء مؤسسة / فريق عمل شامل(ة) للصناعات الإبداعية Kno.X.5. 2
ABCD	وزارة التربية	يؤسس في العادة قادة التعليم الناشئون (مثلاً: أستراليا وماليزيا) وكالة ربط وتنسيق لإعداد وتنفيذ استراتيجية الطلاب الأجانب (مثلاً: Australian Education International، وEducation Malaysia Global Services). على لبنان إنشاء هيئة متخصصة مماثلة يتم دمجها في آلية المؤسسة العامة الخاصة بالرؤية: ▪ يجب إنشاء الهيئة / فريق العمل المتخصص بالتعاون مع وزارة التعليم وأبرز الجامعات في لبنان. ويجب دمجها في آلية المؤسسة العامة الخاصة بالرؤية ▪ يجب أن تشارك كل الجهات المعنية في مرحلة إعداد الاستراتيجية من خلال المشاورات، ونقاشات الطاولة المستديرة، واللجان	إنشاء جهة ضامنة Kno.X.5. 3

X.5  
الحوكمة  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## إقتصاد المعرفة - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة X.3.2 في الخدمات المالية	تعزيز الوصول إلى التمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجالات الصناعات الإبداعية
الرجوع الى المبادرة 2 في البنية التحتية	تنفيذ استراتيجيات الألياف الضوئية التابعة لوزارة الاتصالات
الرجوع الى المبادرة 2.5 في التشريعات	مراجعة البيئة التنظيمية لأنشطة اقتصاد المعرفة
الرجوع الى المبادرة 2.6 في التشريعات	تعديل قانون العمل للموظفين بدوام جزئي بما في ذلك في الصناعات الإبداعية
الرجوع الى المبادرة 1.1 في التشريعات	تعزيز سهولة ممارسة الأعمال
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات

مبادرات أخرى  
متصلة باقتصاد  
المعرفة

20181022 Internal



★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- ملخص الفصول
- متطلبات إصلاح القطاع العام
- البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- متطلبات المالية العامة
- المتطلبات التشريعية الأساسية
- ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- ملخص الفصول
- إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- رحلة السواح
- منطقة تكنولوجيا البناء
- تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- ملخص الفصول
- الحاجة الملحة للتغيير
- الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- ملخص الفصول
- التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
1. الزراعة
2. الصناعة
3. السياحة
4. اقتصاد المعرفة
5. الخدمات المالية
6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- المقاربة المنهجية للمشروع
- إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- ملخص الفصول
- المنظور الاقتصادي
1. تطور الاقتصاد الكلي
2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
- ج. تحليل القطاعات
1. الموارد الطبيعية
2. الزراعة
3. الصناعة
4. السياحة
5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
6. الخدمات المالية
7. التعليم
8. الرعاية الصحية
9. العقارات والبناء
10. التجزئة والتجارة
11. النقل والخدمات اللوجستية
12. الاتصالات
13. الطاقة والمياه
14. المنتشرون
15. الكفاءة العمرانية



الأركان	الجهة المسؤولة	الهدف
	BDL BCCL ABL	إنشاء مخطط واستراتيجية مفصلين للقطاع المصرفي FIN. A.1
	BDL BCCL ABL	تنويع قاعدة أصول القطاع المصرفي من القطاع العام FIN. A.2
	BDL BCCL ABL	تحفيز إعادة تخصيص أصول القطاع المصرفي في قطاعات خاصة منتجة FIN. A.3
	BDL BCCL	زيادة الرسملة وتحقيق المستوى الأمثل من ميزانيات البنوك اللبنانية العمومية FIN. A.4
	BDL BCCL	تعزيز تحسين استدامة المصارف المتعثرة FIN. A.5
	ABL All Banks	تعزيز كفاءة التكلفة وتحقيقها من خلال الرقمنة FIN. A.6
	BDL ABL	إعداد مكتب ائتمان وطني FIN. A.7
	مصرف لبنان مكتب الائتمان اللبناني سجل الضمانات اللبناني وزارة المالية	إصدار مؤشر لأسعار العقارات لتحسين التثمين FIN. A.8



A تعزيز الخدمات  
المالية وترسيخها



غير شاملة

## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (2/4)

الجهة المسؤولة<sup>1</sup> الأركان\*

الهدف

إعتماد شهادات للمدققين الماليين FIN. A.9

- BDL
- BCCL
- ABL

تسريع نمو قطاع التأمين FIN. A.10

- ICC
- Insurance Companies

تحسين وسيلة الاستثمار في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ونموذج تشغيله FIN. A.11

- NSSF

تقدير الالتزامات المحتملة وإعداد خطة مفصلة بموجبها FIN. A.12

- صناديق التقاعد

تحريك أسواق رأس المال عبر زيادة وتعزيز الطلب على رأس المال FIN. A.13

- هيئة أسواق رأس المال
- بورصة بيروت
- مجلس الوزراء

20181022 Internal

تعزيز قيمة لبنان في إدارة الأصول ومركز أوفشور لدى الأسواق المستهدفة FIN. B.1

- ABL
- Financial Institutions
- CMA



A تعزيز الخدمات المالية وترسيخها



B تحويل لبنان الى مركز لإدارة الاستثمار والأوفشور

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## الخدمات المالية - مبادرات ذات أولوية (3/4)

الأركان*	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>MoF</li> <li>MoFA</li> </ul>	توسيع شبكة اتفاقيات الازدواج الضريبي واتفاقيات تعزيز وحماية الاستثمار لتغطي أسواق المصدر المستهدفة	FIN. B.2	 <b>B تحويل لبنان الى مركز لإدارة الاستثمار والأوفشور</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>IDAL</li> <li>MoE, BdL</li> </ul>	جذب الجهات الفاعلة الأجنبية (المصارف ومدراء الأصول ومحاسبون ومحامون متخصصون) لتستثمر في لبنان	FIN. B.3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Institutions</li> </ul>	بناء قدرات تمويل مشاريع للمشاركة في إعادة إعمار سوريا والعراق	FIN. C.1	 <b>C إنشاء مراكز تميز متخصصة مع إمكانية تصدير قوية</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>BdL for licensing</li> </ul>	ضمان أفضل منظومة وإطار لتطوير التكنولوجيا المالية	FIN. C.2	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>BdL for licensing</li> </ul>	ضمان المنظومة الأفضل لإسناد الخدمات المالية إلى الجهات الخارجية (البحوث الرقمية والتحليلية والتحليل الاكثوارية)	FIN. C.3	
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDL</li> <li>BCCL</li> </ul>	مواصلة الامتثال لتشريعات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب	FIN. X.1.1	<b>X.1 الإطار التشريعي والتنظيمي</b>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDL</li> <li>Parliament</li> </ul>	إنشاء سجل الضمانات	FIN. X.1.2	
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministry of Education</li> </ul>	تحديث مقررات التعليم العالي بما يتوافق مع حاجات قطاع الخدمات المالية	FIN. X.2.1	<b>X.2 مصادر المواهب والتعليم</b>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministry of Education</li> <li>ABL</li> </ul>	تعزيز قدرات الموظفين الحاليين والمستقبليين في القطاع المالي	FIN. X.2.2	
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministry of Education</li> <li>ABL</li> </ul>	تعزيز الوعي والشمول والإلمام المالي على كافة المستويات	FIN. X.2.3	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



الأركان*	الجهة المسؤولة 1	الهدف
ABC	▪ مصرف لبنان ▪ كفالات	FIN. X.3.1 تسهيل الإقراض المحلي للقطاع الزراعي
ABC	▪ مصرف لبنان ▪ كفالات	FIN. X.3.2 تعزيز وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعات الصناعات الإبداعية إلى التمويل
ABC	▪ مصرف لبنان ▪ كفالات	FIN. X.3.3 تعزيز الوصول إلى التمويل لتحفيز بناء فنادق جديدة وترميم الفنادق الموجودة في الوجهات الرئيسية
ABC	▪ مصرف لبنان ▪ كفالات	FIN. X.3.4 تعزيز الوصول إلى التمويل لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (التي تركز على القطاعات الصناعية ذات الأولوية)

X.3 إقراض القطاعات ذات الأولوية



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (1/8)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

## المبادرة

## الهدف

- مصرف لبنان
- لجنة الرقابة على المصارف
- جمعية مصارف لبنان

يعمل القطاع المصرفي من دون استراتيجية ثابتة وموحدة لتوجيه التقدم. ولذلك يتعين على القطاع إنشاء مخطط شامل ومفصل بالاستناد إلى الاستراتيجية العامة والأدوار المحددة له في رؤية لبنان الاقتصادية.

على المخطط المفصل معالجة 3 أهداف أساسية، وهي:

- زيادة قاعدة الأصول في القطاع (انخفضت نسبة نمو الأصول سنوياً من 23% في 2009 إلى 4% في 2017)
- ضمان نمو مستدام ومربح في القطاع (انخفضت نسبة العائد على الأسهم من 15% في 2011 إلى 12% في 2016)
- دعم الجهود الهادفة إلى رقمنة القطاع

Fin.A.1  
إنشاء مخطط واستراتيجية مفصلين للقطاع المصرفي

- مصرف لبنان
- لجنة الرقابة على المصارف
- جمعية مصارف لبنان

تعرض قاعدة أصول القطاع المصرفي حالياً إلى مخاطر سيادية كبيرة فتناهز نسبة انكشافها 62% مقابل 24% مقارنة بالمقاييس المعيارية. يجب مواصلة جهود الحد من انكشاف الأصول على المخاطر السيادية، عبر:

- وضع وتطبيق حدود على إصدارات الدين في القطاع العام
- إعداد قائمة بالإصلاحات المتوجبة على الحكومة في مجالي الإيرادات والنفقات والمشاركة في ممارسة الضغوط بهدف تطبيقها
- تحفيز إقراض القطاع الخاص (مفصل في المبادرات Fin.A.3 & Fin.X.3.1-4)

Fin.A.2  
تنويع قاعدة أصول القطاع المصرفي من القطاع العام

- مصرف لبنان
- لجنة الرقابة على المصارف
- جمعية مصارف لبنان

تركز القروض المصرفية اليوم على مجالات غير منتجة وعالية المخاطر (مثلاً تستحوذ شرائح العقارات والبناء والإسكان على 35% من القروض). وبهدف مواصلة تقديم الدعم لبرنامج التنمية الاقتصادية، يجب إعادة توجيه الائتمانات إلى القطاعات المنتجة، عبر مثلاً:

- وضع وتطبيق حدود تنظيمية على تركيز المصارف في بعض القطاعات غير المنتجة وعالية المخاطر (مثل العقارات) بعد تقييم مصرف لبنان ودراسته للتأثير العام لهذه الحدود
- توفير احتياطي أو حوافز لتحمل عبء المخاطر للمصارف من أجل استثمار رؤوس الأموال في بعض القطاعات المنتجة بعد تقييم مصرف لبنان ودراسته لتأثير التخفيضات العام في وزن المخاطر

Fin.A.3  
تحفيز إعادة تخصيص أصول القطاع المصرفي في قطاعات خاصة منتجة

- مصرف لبنان
- لجنة الرقابة على المصارف

تعمل المصارف اللبنانية حالياً باحتياطي صغير نسبياً، أي أنه يتخطى بالكاد المبلغ التنظيمي المحدد من قبل مصرف لبنان لمتطلبات رأس المال لتغطية مخاطر الائتمان (15.7% مقابل 15% كـمبلغ محدد). لذلك يجب تشجيع الممارسات السليمة لعمليات تحقيق المستوى الأمثل من رأس المال والميزانيات دورياً في كافة المصارف اللبنانية من أجل:

- تحسين جودة رأس المال
- تخفيض الأصول المرجحة على أساس المخاطر
- استثمار رأس المال بكفاءة في الأصول ذات العائد المرتفع على رأس المال المعدل بحسب المخاطر

Fin.A.4  
زيادة الرسطة وتحقيق المستوى الأمثل من ميزانيات البنوك اللبنانية العمومية



# A

تعزيز الخدمات المالية وترسيخها



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (2/8)

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>لجنة الرقابة على المصارف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق المصارف الصغيرة نسبة أقل من العائد على الأسهم في المعدل. (مثلاً، تحقق معظم مصارف مجموعة بيتا نسبة عائد على الأسهم أقل من 9%). ولذلك من الممكن تعزيز استدامة المصارف اللبنانية المتعثرة عبر تحفيز التكامل من خلال منافع محددة (مثل متابعة إعطاء القروض الميسرة لعمليات الدمج)</li> </ul>	<p>Fin.A.5</p> <p>تعزيز تحسين استدامة المصارف المتعثرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمعية مصارف لبنان</li> <li>جميع المصارف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتجه القطاع بشكل بطيء إلى اختراق رقمنة المصارف، ف27% من الراشدين قاموا بمعاملات رقمية مقابل 60% في المقاييس المعيارية. يملك غير المقيمين أصولاً تشكل شريحة كبيرة في القطاع (20% من الودائع). لذلك سيساهم إطلاق جهود الرقمنة من البداية إلى النهاية (المكتنين الأمامي والخلفي) الهادفة إلى تحسين خدمة العملاء ونطاق الوصول إليهم (داخل وخارج لبنان) بزيادة الكفاءة وتخفيف التكلفة</li> </ul>	<p>Fin.A.6</p> <p>تعزيز كفاءة التكلفة وتحقيقها من خلال الرقمنة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>جمعية مصارف لبنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إن ممارسات إدارة المخاطر اليوم غير مطابقة مع المعايير العالمية، ويعود السبب الأساسي في ذلك إلى غياب مكتب الائتمان. تدعو الحاجة إلى إنشاء «مكتب انتمان لبناني» لدعم الخدمات المصرفية في سلسلة القيمة (بما في ذلك جذب العملاء المحتملين والاكتتاب وتقديم الخدمات والتحويل)</li> <li>على مكتب الائتمان أن يستفيد من جميع مصادر البيانات المتوفرة (مثلاً المدارس وشركات الاتصالات والجمارك والسلطات الضرائبية) وأن يقدم الدرجات الائتمانية والتقارير التحليلية لجميع القطاعات والقطاعات الفرعية (مثلاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات والعقارات...)</li> </ul>	<p>Fin.A.7</p> <p>إعداد مكتب انتمان وطني</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>مكتب الائتمان اللبناني</li> <li>سجل الضمانات اللبناني</li> <li>وزارة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجعل غياب مؤشر العقارات من عملية ترمين الضمانات مهمة صعبة. وتتفاقم المشكلة مع نسبة 35% من الائتمان المستثمر في العقارات والبناء والإسكان (باستثناء الائتمانات الأخرى المدعومة بالضمانات العقارية). ولذلك، يمكن إعداد وإصدار مؤشر عقارات ليخدم كمرجع في ترمين ضمانات المنازل والأراضي من أجل تحسين إدارة المخاطر</li> <li>يرتكز المؤشر على بيانات من مكتب الائتمان وسجل الضمانات وسجل العقارات</li> </ul>	<p>Fin.A.8</p> <p>إصدار مؤشر لأسعار العقارات لتحسين الترمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>لجنة الرقابة على المصارف</li> <li>جمعية مصارف لبنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدم الجهات الدائنة بيانات مالية خاطئة تؤدي إلى سوء تخمين المخاطر. بهدف تجنب حالات كهذه من الممكن أن تلجأ الحكومة إلى تصميم واعتماد آلية مخصصة لإصدار الشهادات للمدققين</li> <li>ينظر حصرياً المدققون المرخص لهم في البيانات المالية المقدمة مع طلبات الحصول على قرض</li> </ul>	<p>Fin.A.9</p> <p>إعتماد شهادات للمدققين الماليين</p>



A

تعزيز الخدمات  
المالية وترسيخها  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (3/8)



## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

## المبادرة

## الهدف

- لجنة مراقبة هيئات الضمان
- شركات التأمين

يعد معدل اختراق التأمين منخفضاً مقارنة بالمقاييس المعيارية في كافة مجالات الأعمال (1% من الناتج المحلي الإجمالي في التأمين على الحياة مقابل 2.8% كمقاييس معيارية و2.2% من الناتج المحلي الإجمالي في التأمين على الأصول المادية مقابل 2.8% كمقاييس معيارية). ينبغي مواصلة تحفيز نمو قطاع التأمين ليزول بعض العبء عن القطاع المصرفي وذلك عبر إمكانات مختلفة، مثلاً:

- تحسين منتجات التأمين على الحياة وتطويرها وبيعها وتوزيعها والتسويق لها
- زيادة النمو في مجالات الأعمال المتعلقة بالتأمين على الأصول المادية من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا والتحليلات المتقدمة
- تقييم إعداد مخطط جديد للتأمين الإلزامي (مثل التأمين الصحي الإلزامي)
- إنشاء صناديق المعاشات التقاعدية الخاصة

Fin.A.10 تسريع نمو قطاع التأمين

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

يضع اليوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي معظم الأصول تحت إشراف الإدارة في الودائع المصرفية، ويوظف الفائض من صناديق التقاعد لتغطية الخسائر المترتبة على التأمين الصحي. يمكن تحسين نموذج تشغيل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عبر:

- توسيع نطاق مكتب الاستثمارات في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وضمان استقلالية الصندوق (اعتماد هيكلية جديدة للإدارة الرشيدة للصندوق)
- التنوع في محفظة استثمارات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من غير الودائع المصرفية لتشمل السندات المالية طويلة الأمد

Fin.A.11 تحسين وسيلة الاستثمار في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ونموذج تشغيله

- صناديق التقاعد (بما فيها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)

لا تتمتع صناديق التقاعد (بما في ذلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي) في الدولة بروية واضحة بما يتعلق بالالتزامات المحتملة، ما قد يؤدي إلى تفاقم المشاكل المتعلقة بالسيولة والملاءة. ولذلك يجب معالجة هذه المسألة عبر تقدير الالتزامات المحتملة لكافة الصناديق التقاعدية وتحليلها (المعاشات التقاعدية العامة والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية الخاصة) وإعداد خطة استراتيجية لنظام المعاشات التقاعدية بموجبها تطل الدولة بكاملها.

Fin.A.12 تقدير الالتزامات المحتملة وإعداد خطة مفصلة بموجبها

- هيئة أسواق رأس المال
- بورصة بيروت
- مجلس الوزراء

يسجل معدل اختراق أسواق رأس المال أرقاماً منخفضة جداً مقارنة بالمقاييس المعيارية الإقليمية والعالمية (24% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل 60% للمقاييس المعيارية الإقليمية). تدعو الحاجة إلى تحريك نمو أسواق رأس المال عبر:

- تقييم وتسريع الخصخصة / الإدراج في البورصة للشركات العامة (مثلاً لبيان تيليكوم)
- تمويل مشاريع برنامج الاستثمار الرأسمالي للبنية التحتية الضخمة في القطاع الخاص من خلال أسواق السندات والأسهم (مثل سوليدير)
- مراجعة المحفزات وتحسينها من أجل إدراج الشركات في بورصة بيروت

Fin.A.13 تحريك أسواق رأس المال عبر زيادة وتعزيز الطلب على رأس المال



# A

تعزيز الخدمات المالية وترسيخها (تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (4/8)

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمعية مصارف لبنان</li> <li>المؤسسات المالية</li> <li>هيئة أسواق رأس المال</li> </ul>	كجزء من إدارة الأصول والأوفشور، على الدولة أن تعدّ وتطلق حملة ترويج شاملة تطلّ الأسواق الرئيسية وعلى وجه الخصوص مناطق المشرق وبحر قزوين وإفريقيا	Fin.B.1 تعزيز قيمة لبنان في إدارة الأصول وكمركز أوفشور لدى الأسواق المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة المالية</li> <li>وزارة الخارجية</li> </ul>	تُعتبر اتفاقيات الازدواج الضريبي واتفاقيات تعزيز وحماية الاستثمار ممكناً رئيسياً لجذب الثروات الأجنبية إلى البلد. ولذلك على الحكومة أن توقع اتفاقيات ازدواج ضريبي واتفاقيات تعزيز وحماية الاستثمار مع كافة أسواق المصدر المستهدفة وعلى وجه الخصوص مناطق المشرق وبحر قزوين وإفريقيا لتجذب المستثمرين وتحميهم	Fin.B.2 توسيع شبكة اتفاقيات الازدواج الضريبي واتفاقيات تعزيز وحماية الاستثمار لتغطي أسواق المصدر المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>إيدال</li> <li>وزارة الاقتصاد</li> <li>مصرف لبنان</li> <li>جميع المصارف</li> </ul>	حضور الجهات الفاعلة العالمية في مجال إدارة الأصول والأوفشور (مدراء الأصول والمصارف والمحامون وشركات المحاسبة...) أمر بالغ الأهمية لبناء أساس متين. ولذلك يمكن القيام بجولات ترويجية تعرض قيمة البلد على جهات فاعلة محتملة وترتكز في الأساس على: <ul style="list-style-type: none"> <li>مدراء أصول و ثروات عالميين (أفضل 20)</li> <li>الأسهم الخاصة وصناديق التعاضد</li> <li>شركات محاسبة وشركات قانونية عالمية متخصصة في المجال المصرفي</li> </ul>	Fin.B.3 جذب الجهات الفاعلة الأجنبية (المصارف ومدراء الأصول ومحاسبون ومحامون متخصصون) لتستثمر في لبنان
<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات المالية</li> </ul>	كجزء من بناء مركز تميز لتمويل المشاريع للمشاركة في إعادة إعمار سوريا والعراق، على قطاع الخدمات المالية أن يستثمر في بناء قدرات تمويل المشاريع في المصارف اللبنانية للاستفادة من الخبرات القائمة عبر: <ul style="list-style-type: none"> <li>توظيف خبراء عالميين للمساهمة في تعزيز القدرات المحلية</li> <li>إرسال المواهب اللبنانية للخضوع إلى تدريبات من المستوى العالمي والالتحاق ببرامج بناء القدرات</li> <li>تشجيع تحضير برامج تقوم على تناوب الخبراء في تمويل المشاريع بين فروع / شركات تابعة لبنانية وعالمية</li> </ul>	Fin.C.1 بناء قدرات تمويل مشاريع للمشاركة في إعادة إعمار سوريا والعراق
<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان لمجالي التنظيم والتراخيص</li> <li>جهات مسؤولة أخرى مفصلة في فقرة «اقتصاد المعرفة»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد استراتيجية مفصلة لمركز التعاقد الخارجي في فقرة «اقتصاد المعرفة»</li> </ul>	Fin.C.2 ضمان أفضل منظومة وإطار لتطوير التكنولوجيا المالية



B

تحويل لبنان الى  
مركز لإدارة  
الاستثمار  
والأوفشور



C

إنشاء مراكز تميز  
متخصصة مع  
إمكانية تصدير  
قوية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (5/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

- مصرف لبنان لمجالى التنظيم والتراخيص
- الجهات المسؤولة الأخرى
- مذكورة بالتفصيل في فقرة «اقتصاد المعرفة»

### المبادرة

- إعداد استراتيجية مفصلة لمركز التعاقد الخارجى في فقرة «اقتصاد المعرفة»

### الهدف

ضمان المنظومة الأفضل لإسناد الخدمات المالية إلى الجهات الخارجية (البحوث الرقمية والتحليلية والتحليل الاكنتوارية)

Fin.C.3



C

إنشاء مراكز تميز  
في مجالات  
متخصصة مع  
إمكانية تصدير  
قوية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (6/8)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>لجنة الرقابة على المصارف</li> </ul>	<p>تستطيع الدولة في إطار عملية إنشاء مركز لإدارة الأصول والأوفشور أن تعزز ثقة المستثمرين في السوق وأن تجذب في الوقت نفسه الثروة الأجنبية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة الامتثال لقوانين غسل الأموال وتمويل الإرهاب (قواعد مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب 2015)، وللمعايير العالمية وأفضل الممارسات وتوصيات فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية (FATF)، وذلك مع الحفاظ على السرية المصرفية</li> </ul>	<p>Fin.X.1.1 مواصلة الامتثال لتشريعات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب</p>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حين تُقبل الأراضي والأبنية بشكل عام كضمانات للقروض، لا يزال استخدام الضمانات المنقولة (على سبيل المثال التمويل بضمان المخزون، والحسابات المدينة، والمحاصيل، والمعدات) محدوداً بسبب غياب إطار قانوني وسجلات لإدارة المعاملات الآمنة، ما يحدّ من تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزى ذلك إلى فهم محدود للمخاطر ذات الصلة</li> <li>تستطيع الحكومة إنشاء سجل ضمانات للأصول المنقولة (مثل المعدات والمركبات) لدعم الإقراض (مثل إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرأس المال المتداول)</li> <li>إن سجلات الضمانات هي قواعد بيانات متاحة للعلن تعكس مستويات الاهتمام بالأصول أو حيازتها (بما فيها الأصول المنقولة)، وتساعد المقترضين على إثبات جدارتهم الائتمانية من جهة، والمقرضين المحتملين على تقييم الطلبات المحتملة بحسب أولويتها ووفقاً للضمان المقدم من جهة أخرى</li> </ul>	<p>Fin.X.1.2 إنشاء سجل الضمانات</p>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التعليم</li> </ul>	<p>يجب أن تعيد الحكومة صياغة منهج التعليم العالي لتلبية حاجات قطاع الخدمات المالية الناتجة عن أدوار القطاعات المختلفة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء محادثات الطويلة المستديرة لمناقشة الخطوات الواجب اتخاذها لتحديث المنهج التعليمي المعتمد في الاختصاصات المتعلقة بإدارة الأعمال، وتحديد مواصفات مواهب المستقبل؛ وقد تتضمن التدخلات العينية على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام المقررات الدراسية الرقمية والمتعلقة بالتمكين</li> <li>التركيز على مقررات إدارة الأصول والثروات</li> <li>إدخال منهج العلم الاكثوارى في كل الجامعات الكبرى</li> </ul> </li> </ul>	<p>Fin.X.2.1 تحديث مقررات التعليم العالي بما يتوافق مع حاجات قطاع الخدمات المالية</p>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التعليم</li> <li>جمعية مصارف لبنان</li> </ul>	<p>يجب أن يستفيد مصرف لبنان من البرنامج الحالي (الامتحانات) لبناء قدرات الموظفين في قطاع الخدمات المالية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم دورات تدريبية متقدمة لموظفي القطاع لدعم الأولويات في رؤية القطاع التي تغطي مواضيع متعلقة بالمخاطر، والرقمنة، والتسويق والمبيعات، والاكتتاب المعقد، والأمن الالكتروني، ومكافحة غسل الأموال، إلخ</li> </ul>	<p>Fin.X.2.2 تعزيز قدرات الموظفين الحاليين والمستقبليين في القطاع المالي</p>

# X.1

الإطار التشريعي والتنظيمي

# X.2

مصادر المواهب والتعليم

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (7/8)

الأدوار	الجهة المسؤولة	المبادرة	الهدف
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التعليم</li> <li>جمعية مصارف لبنان</li> </ul>	<p>يُعتبر الشمول المالي منخفضاً حالياً، إذ يبلغ معدل حيازة حساب مصرفي 0.65 حساب للفرد مقابل 2.3 حساب للفرد في سنغافورة. فضلاً عن ذلك، يبرز التفاوت الإقليمي بشكل واضح من حيث عدد الفروع المصرفية والصرافات الآلية، إذ يبلغ المعدل 52 فرعاً و94 صرافاً آلياً لـ100 ألف شخص راشد في بيروت وجبل لبنان مقابل 15-18 و27-29 في المناطق الأخرى. أما نسبة الإمام المالي فتبلغ 44% وتفوق نسبة الجهات النظيرة الإقليمية (30%) لكنها تقلّ عن الاقتصادات المتقدمة (53%). يمكن تعزيز الوعي والشمول والإمام المالي من خلال ما يلي مثلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج المفاهيم الأساسية في مراحل التعليم المبكرة في أنحاء البلد (مثل المدخرات، وإدارة المصاريف...)</li> <li>توعية الطبقة المتوسطة بشأن المزايا الناتجة عن إيداع المدخرات في الصناديق المشتركة، والتأمين المرتبط بالوحدات الاستثمارية، ومنتجات أخرى متوسطة الأجل (مثل إدارة المخاطر والعائدات بشكل أفضل)</li> <li>توعية المؤسسات بشأن مزايا الأسواق الرأسمالية (مثل مصادر تمويل أقل كلفة وأكثر مرونة)</li> </ul>	<p>Fin.X.2.3 تعزيز الوعي والشمول والإمام المالي على كافة المستويات</p>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>كفالات</li> </ul>	<p>تُعتبر اليوم القروض المقدمة إلى القطاع الزراعي محدودة مقارنة بمساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي (1% من القروض مقابل 2-3% من الناتج الإجمالي المحلي مقابل 5.5% من القروض و1.5% من الناتج الإجمالي المحلي في الدول المتقدمة). من أجل دعم نمو القطاع الزراعي وبشكل خاص بين أصحاب المزارع الصغيرة / المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، من الضروري تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل. وبالتالي يمكن توسيع وتعزيز برنامج «كفالات الزراعة» القائم والنجاح الذي يتطلب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين إمكانية وصول برنامج كفالات إلى المزارعين والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، بشكل جزئي من خلال:</li> <li>توفير الدعم والتوجيه في التطبيق (بما فيه الإمام المالي) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والمزارعين الذين يحتاجون إليه</li> <li>تعزيز جهود التسويق في المناطق التي لم تشهد إقبالاً واسعاً</li> <li>العمل مع المصارف والمزارعين لتحسين نمذجة المخاطر في القطاع الزراعي ولزيادة قابلية القطاع المصرفي على منح القروض للمزارعين</li> <li>(احتمال) زيادة رأس المال المتاح لكفالات</li> <li>يجب أن يولي توسيع برنامج «كفالات الزراعة» الأولوية للمشاريع ذات الأثر الاجتماعي الاقتصادي البارز بما فيها (على سبيل المثال لا الحصر):</li> <li>تمويل الانتقال إلى زراعة المحاصيل البديلة (مثلاً لمزارعي التبغ)</li> <li>تمويل شراء الآلات/أنظمة تعزز الإنتاجية وتوفر المياه</li> <li>بالإضافة إلى ذلك، يجب الاستفادة من الوصول إلى كفالات لدعم معايير الجودة والمبادرات الأخرى على سبيل المثال، قد يشكل استيفاء معايير جودة مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية "ليبنور" شرطاً مسبقاً لتمويل كفالات (أو قد يؤمن مستوى أعلى من الدعم)</li> </ul>	<p>Fin.X.3.1 تسهيل الإقراض المحلي للقطاع الزراعي</p>

## X.2

مصادر المواهب والتعليم (تابع)

## X.3

إقراض القطاعات ذات الأولوية



## طرحنا 28 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الخدمات المالية (8/8)

### ★ الجهة المسؤولة<sup>1</sup> الأدوار

المبادرة	الهدف
<p>ABC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>كفالات</li> </ul>	<p>Fin.X.3.2</p> <p>تعزيز وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعات الصناعات الإبداعية إلى التمويل</p> <p>تواجه الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الإبداعية في العادة صعوبة في الحصول على القروض من المصارف، نظراً إلى محدودية فهم المصارف لسجلات المخاطر الخاصة بها. بالتالي يمكن تعزيز الوصول إلى التمويل من خلال على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسيع برنامج قروض كفالات ليشمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصناعات الإبداعية، بعد تقييم ودراسة التأثير الإجمالي للبرنامج من قبل الجهات المختصة ومصرف لبنان</li> <li>العمل مع المصارف والشركات الإبداعية على تحسين نمذجة المخاطر في قطاع الصناعات الإبداعية بغية تعزيز قابلية المصارف لمنح القروض للمزارعين</li> </ul>
<p>ABC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>كفالات</li> </ul>	<p>Fin.X.3.3</p> <p>تعزيز الوصول إلى التمويل لتحفيز بناء فنادق جديدة وترميم الفنادق الموجودة في الوجهات الرئيسية</p> <p>من أجل تحفيز بناء الفنادق وترميمها في الوجهات الرئيسية، يمكن تعزيز الوصول إلى التمويل من خلال على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسيع برنامج قروض كفالات ليشمل بناء الفنادق وترميمها في الوجهات الرئيسية بعد تقييم ودراسة التأثير الإجمالي للبرنامج من قبل الجهات المختصة ومصرف لبنان</li> </ul>
<p>ABC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف لبنان</li> <li>كفالات</li> </ul>	<p>Fin.X.3.4</p> <p>تعزيز الوصول إلى التمويل لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (التي تركز على القطاعات الصناعية ذات الأولوية)</p> <p>تعاني الاستثمارات الصناعية من الارتفاع الشديد لسعر الفائدة على القروض. يمكن تعزيز الوصول إلى التمويل في القطاعات الصناعية ذات الأولوية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>فهم النمو المحتمل في القطاعات الصناعية الفرعية وتأثيره على التمويل المطلوب</li> <li>توسيع نطاق برنامج كفالات (ضمانات القروض) وإمكانية الوصول إليه لمواجهة النمو المتوقع في الطلب</li> <li>تقييم ضرورة تحديث عملية تطبيق كفالات لتشمل المعايير المتعلقة بالقطاعات ذات الأولوية وتطابق معايير "اللينور"</li> <li>يستطيع لبنان أيضاً تقييم فرص نجاح إطلاق برنامج تمويل جديد إلى جانب برنامج كفالات (مثل تعميم وسيط رقم 331) يركز على الجهات الفاعلة الصناعية في القطاعات ذات الأولوية</li> </ul>

## X.3

### إقراض القطاعات ذات أولوية (تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## الخدمات المالية - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف
الرجوع الى المبادرة 1.1 في التشريعات	تعزيز سهولة القيام بالأعمال Leg.1.1
الرجوع الى المبادرة 2.7 في التشريعات	تحديث البيئة التشريعية لإدارة الصناديق والأصول Leg.2.7
الرجوع الى المبادرة 2.8 في التشريعات	تحديث البيئة التشريعية للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية Leg.2.8
الرجوع الى المبادرة 2.9 في التشريعات	إتمام إنشاء سلطة أسواق رأس المال Leg.2.9
الرجوع الى المبادرة B.1 في الصادات والعلامة التجارية	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد Exp.B.1

مبادرات أخرى متصلة بالخدمات المالية

20181022 Internal



★

## VI. الممكنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



## الإنتشار اللبناني - مبادرات ذات أولوية (1/2)

## الجهة المسؤولة\* الأركان

## الهدف

- وزارة الخارجية

DIA.A.1 تنظيم وتتبع الهجرة

- وزارة العمل

DIA.A.2 وضع رؤية واضحة بشأن سوق العمل المحلية والعالمية

- وزارة الخارجية

DIA.A.3 إبرام اتفاقيات ثنائية بين الحكومات حول القوى العاملة تهدف إلى تصدير المواهب

- وزارة الخارجية

- وزارة الخارجية

DIA.A.4 مواءمة المهارات مع متطلبات أسواق العمل الخارجية

- وزارة الخارجية

DIA.A.5 تهيئة اليد العاملة اللبنانية للعمل في الأسواق الخارجية

- وزارة الخارجية

DIA.B.1 تعزيز التواصل بين الحكومة اللبنانية والمنتشرين

- وزارة الخارجية

DIA.B.2 بناء مجتمعات حيوية بين المنتشرين

- وزارة الخارجية

DIA.B.3 تعزيز العلاقات بين الشباب المنتشر والبلد

- وزارة الخارجية

DIA.B.4 إحياء الشعور بالانتماء لدى المنتشرين اللبنانيين من خلال برنامج هادف

- وزارة الخارجية

DIA.C.1 ملء قاعدة بيانات الانتشار



**A «غرس البذور» :**  
إعداد الجيل القادم من اليد العاملة اللبنانية وتنظيمه والاستثمار فيه لتحضيره للانخراط في الاقتصاد العالمي



**B «التأثير» - توطيد العلاقات بين لبنان والمنتشرين**



**C «الحصاد»- الاستفادة من المنتشرين لتحفيز النمو**



الجهة المسؤولة		الهدف	
الأركان	وزارة الخارجية	DIA.C.2 تحفيز المنتشرين لتوجيه حوالاتهم إلى مشاريع التنمية المحلية	 C «الحصاد» - الاستفادة من المنتشرين لتحفيز النمو
	وزارة الخارجية	DIA.C.3 تشجيع استثمارات المنتشرين في قطاعات منتجة	
	إيدال	DIA.C.4 تسهيل الوصول إلى المعلومات حول فرص الاستثمار والأعمال	
	وزارة الخارجية	DIA.C.5 نقل المعارف / الخبرات	
	وزارة الخارجية	DIA.D.1 تشكيل مجلس استشاري / فريق عمل مؤلف من المنتشرين لقيادة التنفيذ	
ABCD	وزارة الخارجية	DIA.X.1.1 استعادة ثقة المنتشرين بالحكومة اللبنانية وضمان تأييدهم لبرامج الحكومة	D «الدعم» - الاستفادة من قدرة لبنان على التأثير / الضغط وإضفاء طابع رسمي عليها
			X.1 التوعية والمساعدة



# طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (1/8)

★

## الجهة المسؤولة

وزارة الخارجية

لا يملك لبنان اليوم إحصاءات رسمية حول عدد اللبنانيين المنتشرين (تتراوح الأرقام المسجلة بين 6 و14 مليوناً) ولا تتعقب الحكومة حركة الهجرة التي تحصل بشكل فردي. وبهدف الاستفادة من شبكة الانتشار الواسعة، على الحكومة الشروع بتتبع الهجرة وتنظيمها وتطوير برنامج شامل من خلال:

- التسجيل في لبنان قبل الهجرة
- التسجيل في السفارة المحلية لدى الوصول إلى دولة أخرى
- إنشاء نظام تتبع في البلد المضيف بهدف تسجيل التغيرات التي قد تطرأ على المعلومات الموجودة (على سبيل المثال العنوان والوظيفة والوضع العائلي...)

## المبادرة

## الهدف

Dia.A.1 تنظيم وتتبع الهجرة

وزارة العمل

وزارة الخارجية

على الرغم من الجهود الهادفة إلى تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل، والتي تنص عليها الرؤية، وبحسب توقعات فرص العمل المستحدثة، سوف تستمر شريحة من الشعب اللبناني بالسعي وراء الهجرة. وقد تمكنت بلدان عدة من تنظيم هجرة مواطنيها (كالفلبين مثلاً). لذلك على الحكومة دعم العملية وتسهيلها من خلال تكوين فهم أعمق لنسيج القوى العاملة مع فهم اتجاهات الطلب في سوق العمل العالمية.

- بهدف فهم بنية القوى العاملة، على الحكومة بلورة رؤية واضحة حول أعداد المنتشرين الحالية وبياناتهم من خلال:
  - تشجيع جميع مهاجري «الجيل الأول» الحاليين (من حاملي الجوازات اللبنانية) على تسجيل المعلومات الخاصة بهم في سفارة لبنان إلى بلد إقامتهم (قد تشمل هذه الحوافز منح جوازات مجانية عند التسجيل)
  - الطلب إلى جميع المهاجرين المحتملين تسجيل المعلومات الخاصة بهم ووظائفهم الجديدة لدى وزارة الخارجية
  - بهدف فهم اتجاهات سوق العمل العالمية بشكل أفضل، يمكن للحكومة إطلاق مبادرات هادفة مثل:
    - التنسيق مع السفارات اللبنانية في الخارج (والسفارات الأجنبية في لبنان) لدراسة ديناميكيات العرض والطلب في هذه البلدان وتحديد الفجوات المهنية فيها.
    - إنشاء قائمة بالمهارات المحتملة لتصديرها إلى الخارج

Dia.A.2 وضع رؤية واضحة بشأن سوق العمل المحلية والعالمية



A

«غرس  
البذور»: إعداد  
الجيل القادم من  
اليد العاملة  
اللبنانية وتنظيمه  
والاستثمار فيه  
لتحضيره  
للانخراط في  
الاقتصاد العالمي

1الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (2/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

وزارة الخارجية

في الوقت الذي تبذل فيه جهود الهجرة الحالية على أساس فردي، ينبغي تطوير العلاقات الرسمية مع الدول المضيفة حول العمالة والتوظيف من خلال اتفاقيات بين الحكومات. تشمل هذه الاتفاقيات المواضيع التالية:

- تحديد الجامعات والاختصاصات المستهدفة لتسريع إجراءات الهجرة وطلبات العمل
- اتفاقيات تبادل البيانات حول التعليم وبيانات سوق العمل بالإضافة إلى المهاجرين اللبنانيين المسجلين في الدول المعنية

### المبادرة

### الهدف

إبرام اتفاقيات ثنائية بين الحكومات حول القوى العاملة تهدف إلى تصدير المواهب

Dia.A.3

...

بعد تكوين فكرة حول اتجاهات سوق العمل العالمية وتحديد المهارات المناسبة في الأسواق المستهدفة، على الحكومة دعم تطوير هذه المهارات عند الخريجين اللبنانيين من خلال:

- التنسيق مع الجامعات والمؤسسات المهنية لتقديم اختصاصات تتماشى مع متطلبات الأسواق الخارجية
- حث الطلاب على متابعة دراسات معينة بناءً على اتجاهات الطلب في الأسواق الخارجية بما يتماشى مع الاتفاقيات بين الحكومات (تشجيع الطلاب مثلاً من خلال ضمان فرص عمل بعد التخرج وقروض دراسية مدعومة من الحكومات الأجنبية)

مواصلة المهارات مع متطلبات أسواق العمل الخارجية

Dia.A.4

وزارة الخارجية

بهدف إتاحة الفرص أمام المهاجرين المحتملين، من المهم النظر في جهود التهيئة (الاستفادة من دراسات الحالة العالمية) مع التركيز على المهاجرين المحتملين من خلال:

- تقديم دروس لغة أساسية للمهاجرين المحتملين بالتنسيق مع الدول المضيفة
- تقديم تدريب قبل المغادرة حول شروط العيش الاجتماعية والاقتصادية في البلد المضيف (مثلاً السكن ونظام الرعاية الصحية)

تهيئة اليد العاملة اللبنانية للعمل في الأسواق الخارجية

Dia.A.5



A

«غرس»  
البذور» :إعداد  
الجيل القادم من  
اليد العاملة  
اللبنانية وتنظيمه  
والاستثمار فيه  
لتحضيره  
للانخراط في  
الاقتصاد العالمي

<sup>1</sup>الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (3/8)

★

### الجهة المسؤولة1

وزارة الخارجية

- يهدف توطيد التعاون مع المنتشرين وبناء مجتمعات متينة ضمن البلاد المضيفة، يجب إقامة قنوات تواصل ثنائية بين الحكومة في لبنان والجاليات اللبنانية في الخارج وذلك من خلال:
  - حشد جميع فئات المجتمع في مختلف دول الانتشار في إطار وحدة تنسيق مركزية بقيادة المنتشرين المؤثرين في البلاد المضيفة لهم
  - إنشاء آلية تواصل بين الوحدة المركزية والحكومة (وزارة الخارجية) وتقديم الاستشارات حول الآلية بين الوحدة المركزية والمجتمعات
  - جمع الملاحظات والشكاوى والتوصيات من الوحدة المركزية والتعريف بالمجالات التي تحتاج إلى التنمية في لبنان

### المبادرة

### الهدف

Dia.B.1 تعزيز التواصل بين الحكومة اللبنانية والمنتشرين

وزارة الخارجية

- المجتمعات اللبنانية موجودة ضمن تجمعات في جميع أنحاء العالم. على غرار الفعاليات التي تنظمها مجتمعات أخرى (مثل الإيطاليين والصينيين والهنود)، على لبنان أن ينظم فعاليات مجتمعية منتظمة على مستوى العالم، بالتنسيق مع السفارات والقطاع الخاص (مثل المناسبات المثوية ويوم الانتشار في لبنان، يوم لبنان في الخارج) إذ تهدف هذه المناسبات إلى تعزيز الشعور بالفخر والانتماء إلى الهوية اللبنانية، مع الترويج للمنتجات اللبنانية في الخارج.

Dia.B.2 بناء مجتمعات حيوية بين المنتشرين

وزارة الخارجية

- يهدف تعزيز الروابط وتوطيدها بشكل أكثر فعالية بين الشباب المنتشر ولبنان، يجدر النظر في إمكانية تنظيم رحلات مدعومة إلى لبنان بالاستفادة من التجارب العالمية كبرنامج «إعرف الهند» أو «برنامج حق الولادة». ينظم برنامج «العودة إلى الجذور» هذا من خلال:
  - تأمين التمويل من الجهات المانحة والمستثمرين والمقرضين مع تقييم مدى اهتمام المنتشرين اللبنانيين بالبرنامج
  - قد تلجأ الحكومة الى التواصل مع بعض فاعلي الخير المنتشرين لطلب مساعدتهم لإنشاء صندوق دعم يمول هذين البرنامجين
  - اختبار البرنامج على عدد مختار من الطلاب (مثلاً 300 طالب). فيتم استخلاص الدروس وتوسيع نطاق الجهود.
  - تسليط الضوء على المؤسسات التعليمية اللبنانية خلال الرحلات لا سيما مؤسسات التعليم العالي.

Dia.B.3 تعزيز العلاقات بين الشباب المنتشر والبلد



B

«التأثير» -  
توطيد العلاقات  
بين لبنان  
والمنتشرين

1الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (4/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

- وزارة الخارجية
- سفارات

### المبادرة

عمدت بلدان أخرى ذات شبكات واسعة من المنتشرين إلى وضع مخططات ناجحة لإحياء الشعور بالانتماء للبلاد مثل برنامج الهند «مواطن الهند في المهجر». بهذا الشكل تتمكن الحكومة من تطوير برنامج «هوية المنتشرين» الشامل للاعتراف بالمنتشرين اللبنانيين (من حاملي جوازات السفر الأجنبية) من خلال بطاقة هوية خاصة للمنحدرين من أصول لبنانية. بهدف إطلاق البرنامج بنجاح، على الحكومة:

- تحديد معايير الأهلية بشكل واضح
  - تحديد الامتيازات والحوافز الممنوحة لحاملي بطاقة الهوية اللبنانية
  - تصميم عملية تقديم الطلب والحصول على الهوية اللبنانية
  - التنسيق مع السفارات في مختلف البلدان لتنفيذ البرنامج وتحفيزه
- يحصل حاملو بطاقة الهوية اللبنانية من المنتشرين على امتيازات خاصة في لبنان

### الهدف

إحياء الشعور بالانتماء لدى المنتشرين اللبنانيين من خلال برنامج هادف

Dia.B.4



B

«التأثير» -  
توطيد العلاقات  
بين لبنان  
والمنتشرين

<sup>1</sup>الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (5/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ وزارة الخارجية

### المبادرة

### الهدف

Dia.C.1 ملء قاعدة بيانات الانتشار

لا تملك الحكومة حالياً إحصاءات رسمية حول الانتشار اللبناني (تتراوح الأرقام بين 6 و 14 مليوناً) ما يعيق عملية صنع القرارات الحكومية المستندة إلى البيانات ويحدّ نطاق أي مبادرة تطلقها الحكومة تستهدف المنتشرين اللبنانيين. ولذلك يتعين على الحكومة أن تضع آليات لجمع البيانات من مصادر مختلفة لبناء قاعدة بيانات شاملة عن المنتشرين (تشمل مصادر البيانات مؤتمر الطاقة الاعترابية وبرنامج «هوية المنتشرين» وإجراءات جمع البيانات في المطار والمعلومات الصادرة عن السفارات والتواصل الفاعل مع جاليات الانتشار والتعاون مع الحكومات الأجنبية عبر الاتفاقيات الرسمية بين الحكومات). يتطلب بناء قاعدة البيانات:

- تحديد مصادر البيانات والمؤشرات اللازمة للإجابة عن الأسئلة المطروحة وتكوين الأفكار المتبصرة
- اعتماد آليات لجمع البيانات من الجهات المعنية المختلفة
- بناء ذراع التحليلات في وزارة الخارجية لتنسيق الجهود المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات مبنية على أفكار متبصرة

▪ وزارة الخارجية

- تتوجه معظم الحوالات الخارجية إلى قطاعات غير منتجة أهمها العقارات والاستهلاك. لذا يتعين على الحكومة أن تعيد توجيه الحوالات إلى قطاعات أكثر إنتاجية عبر:
- إنشاء صندوق استثمارات لإعادة توجيه الحوالات الخارجية نحو مشاريع تطوير المجتمع المحلي
  - ضمان الشفافية في كافة مشاريع التنمية عبر بوابة الكترونية مركزية واحدة
  - الربط بين المنتشرين ومشاريع التنمية المختلفة في البلاد وفي مجتمعاتهم / بلداتهم

Dia.C.2 تحفيز المنتشرين لتوجيه حوالاتهم إلى مشاريع التنمية المحلية



C

«الحصاد» -  
الاستفادة من  
المنتشرين لتحفيز  
النمو

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (6/8)

★

### الجهة المسؤولة1

وزارة الخارجية

شهدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة تراجعا ملحوظاً بقيمة ~1 مليار دولار بين 2010 و2017. من أجل تحفيز الزيادة في استثمارات المنتشرين في القطاعات المنتجة، تدعو الحاجة إلى إطلاق حملات فاعلة للتواصل مع المستثمرين المحتملين وتصميم استراتيجية شاملة لجذب الاستثمارات إلى قطاعات منتجة عبر:

- تصميم حزم العروض للاستثمارات المحتملة (بما يتماشى مع استراتيجية الرؤية) مع حوافز مميزة مصممة خصيصاً لهؤلاء المستثمرين
- إنشاء تواصل مع المستثمرين المنتشرين وتقديم حزم العروض وفرص الاستثمار إليهم بشكل فاعل
- إعداد خطة تعويضات قائمة على الحوافز «للفريق المميز» مع أهداف ومؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً (مثلاً 30 مشروعاً ضخماً من مستثمرين منتشرين)

### المبادرة

### الهدف

Dia.C.3 تشجيع استثمارات المنتشرين في قطاعات منتجة

Dia.C.4 تسهيل الوصول إلى المعلومات حول فرص الاستثمار والأعمال

Dia.C.5 نقل المعارف / الخبرات

- ينبغي أن يترافق جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بتحسين مستوى الشفافية في فرص الاستثمار عبر تطوير بوابة إلكترونية للخدمات الشاملة هدفها:
- توفير قائمة محدثة على شبكة الانترنت (على الأرجح على موقع إيدال الإلكتروني) تتضمن كافة فرص الاستثمار في القطاعات المختلفة
- توفير كل المعلومات الإجرائية المتعلقة بالاستثمار في قطاع معين (الإجراءات والمتطلبات القانونية والجهات المعنية ولمحة عن القطاع وأبرز الجهات الفاعلة فيه)

وزارة الخارجية

- ينبغي الاستفادة من معارف المنتشرين اللبنانيين وخبراتهم المشتركة لدعم الاقتصاد المحلي عبر برنامج إرشاد / رعاية بين الشركات المحلية والشركات المملوكة للمنتشرين. يتم ذلك عبر:
- التواصل الفاعل مع المنتشرين وإنشاء قائمة بخبراء من مجالات عديدة يرغبون في الاشتراك في البرنامج والتطوع لمساعدة الشركات المحلية
- الربط بين الشركات المحلية التي تسعى إلى اكتساب المعرفة/ الخبرة والخبراء من المنتشرين في المجالات ذات الصلة



C

«الحصاد» -  
الاستفادة من  
المنتشرين لتحفيز  
النمو

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (7/8)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ وزارة الخارجية

### المبادرة

- أعدت دول عديدة تملك شبكات منتشرين واسعة مجالس استشارية للمنتشرين تستفيد منها بشكل كبير للتعامل مع الأوضاع غير المألوفة، والحصول على المشورة الموضوعية ومصح السوق وتحديد الاتجاهات المستقبلية في البلدان المعنية. تؤمن هذه المجالس منظوراً خارجياً والقدرة على الوصول إلى شبكات أوسع نطاقاً، وفي الوقت نفسه تشكل أداة لتشكيل مجموعة ضغط للدفاع عن مصالح البلد عالمياً. ولذلك يتعين على الحكومة أن تنشئ مجلساً استشارياً للمنتشرين اللبنانيين مع اختصاص واضح ومعايير انتقائية للأعضاء ووتيرة للاجتماعات من شأنها تحقيق أهدافه على أفضل وجه.
- يؤدي المجلس دوراً استشارياً لفريق عمل المنتشرين، ويعدّ استراتيجية المنتشرين وينبغي دمجها في آلية المؤسسة الإجمالية الخاصة بالرؤية
  - يتم تعيين أمين للمجلس يقوم بترتيب جدول الاجتماعات ويحدد وتيرتها وينسق مع الحكومة اللبنانية

### الهدف

تشكيل مجلس استشاري / فريق عمل مؤلف من المنتشرين لقيادة التنفيذ

Dia.D.1

D

«الدعم» -  
الاستفادة من  
قدرة لبنان على  
التأثير / الضغط  
وإضفاء طابع  
رسمي عليها

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 16 مبادرة ذات أولوية تؤسس لتحقيق رؤية قطاع الانتشار (8/8)

### ★ الجهة المسؤولة<sup>1</sup> الأدوار

ABCD

وزارة  
الخارجية

### المبادرة

### الهدف

من الضروري استعادة ثقة المنتشرين في رغبة البلد بالتحسن، وتسهيل الضوء على التغييرات والبرامج المرتقبة من أجل تعزيز حس الانتماء والفخر لديهم. لذلك، يجب إعداد استراتيجية متكاملة وتعميمها على المنتشرين اللبنانيين عبر قنوات تواصل متعددة (وسائل الإعلام التقليدية والرقمية والمؤتمرات والزيارات)

قد تشمل أوجه التواصل:

- التواصل الفعال مع الجاليات اللبنانية عبر شبكة السفارات وتوفير المعلومات (مثلاً، البريد الإلكتروني والندوات والكتيبات)
- الاستفادة من الموقع الإلكتروني المرتقب لـ«رؤية لبنان» لإنشاء بوابة إلكترونية مركزية لكل المبادرات المتعلقة بالمنتشرين (فرص الاستثمار وجهود الإشراك وتصدير المواهب)
- إظهار بوادر مكافحة الفساد عبر اعتماد حملة واضحة ضد الفساد (مثلاً، حماية المبلغين عن المخالفات)
- توفير شفافية تامة حول مخرجات تنفيذ الرؤية عبر العلاقات العامة والتواصل (التقارير ووسائل الإعلام)
- ضمان المساءلة ضمن كافة المبادرات عبر إدارة العواقب

استعادة ثقة المنتشرين بالحكومة اللبنانية وضمان تأييدهم لبرامج الحكومة

Dia.X.1.  
1

# X.1

التوعية والمساءلة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## الإنتشار اللبناني - المبادرات الإضافية ذات الصلة المفصلة في القطاعات أو العوامل التمكينية الأخرى غير شاملة

★

المبادرة	الهدف	
الرجوع الى المبادرة A.1 في الصادرات والعلامة التجارية	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)	Exp.A.1
الرجوع الى المبادرة A.2 في الصادرات والعلامة التجارية	دعم تعزيز الصادرات	Exp.A.2

مبادرات أخرى  
متصلة بالانتشار

20181022 Internal



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

أ. ملخص الفصول

ب. متطلبات إصلاح القطاع العام

ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات

برنامج الاستثمار الرأسمالي

د. متطلبات المالية العامة

هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية

و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

أ. ملخص الفصول

ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز

ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات

التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

أ. رحلة السواح

ب. منطقة تكنولوجيا البناء

ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

د. الممكنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة

2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

3. السياسة النقدية

4. تفعيل التنمية الاقتصادية

5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

أ. ملخص الفصول

ب. الحاجة الملحة للتغيير

ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان

د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات

الاقتصاد الكلي

هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

أ. ملخص الفصول

ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات

إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)

1. الزراعة

2. الصناعة

3. السياحة

4. اقتصاد المعرفة

5. الخدمات المالية

6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

أ. المقاربة المنهجية للمشروع

ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم

ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

أ. ملخص الفصول

ب. المنظور الاقتصادي

1. تطور الاقتصاد الكلي

2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات

والواردات)

ج. تحليل القطاعات

1. الموارد الطبيعية

2. الزراعة

3. الصناعة

4. السياحة

5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)

6. الخدمات المالية

7. التعليم

8. الرعاية الصحية

9. العقارات والبناء

10. التجزئة والتجارة

11. النقل والخدمات اللوجستية

12. الاتصالات

13. الطاقة والمياه

14. المنتشرون

15. الكفاءة العمرانية



غير شاملة

## الإدارة العامة - مبادرات ذات أولوية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئيس مجلس الوزراء</li> </ul>	وضع وتنفيذ إطار لإدارة الأداء على نطاق الجهات الحكومية	PUB.A.1	A تعزيز الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	إنشاء وكالة لبنان الرقمية ضمن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية لقيادة جهود في هذا المجال	PUB.B.1	B رقمنة الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	إطلاق مبادرة لإنشاء منصة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات	PUB.B.2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	تفصيل استراتيجية الحكومة الالكترونية وتفعيلها وإعطاء الأولوية لأهم العمليات	PUB.B.3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد</li> </ul>	إعداد رؤية واستراتيجية محلية لمكافحة الفساد	PUB.C.1	C القضاء على الفساد
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد</li> </ul>	إطلاق مبادرات رئيسية لمكافحة الفساد	PUB.C.2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الإحصاء المركزي</li> </ul>	زيادة القدرة على جمع البيانات وإجراء الإحصاءات في الحكومة	PUB.E.1	E أنظمة البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق اقتصادي مؤقت لرؤية لبنان</li> </ul>	تطوير وإنشاء آلية رسمية للتنفيذ مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ الرؤية الاقتصادية	PUB.F.1	F آلية التنفيذ

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



# بهدف إصلاح الإدارة العامة وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة، لا بد من أن تركز الحكومة على 8 مبادرات ذات أولوية (1/3)

★	الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئيس مجلس الوزراء</li> </ul>	<p>يشكل تعزيز الإنتاجية ضمن القطاع العام شرطاً من شروط تحسين خدمات القطاع العام المقدمة للمواطنين. يفتقر لبنان إلى المساءلة الرسمية وتتبع الأداء ضمن القطاع العام، بينما نجحت عدة بلدان في إدراج مقاييس الأداء في تقييم أداء الموظفين الرسميين (كما في سنغافورة مثلاً)، مما يقدم نموذجاً يقتدي به لبنان لتحديث القطاع العام وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مؤشرات وأهداف الأداء الرئيسية وفرضها على مناصب كبار الموظفين في القطاع العام وإعداد مجموعة معايير للتحقق من صحة البيانات الخاصة بمقاييس الأداء الرئيسية</li> <li>إعداد نظام تقييم لقياس أداء الموظفين وإجراء مراجعات سنوية</li> <li>ربط أجور موظفي الوزارات بالأداء</li> </ul>	<p>Pub.A.1 وضع وتنفيذ إطار لإدارة الأداء على نطاق الجهات الحكومية</p>	<h2>A</h2> <p>تعزيز الإنتاجية</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	<p>يرتكز عادة التحول الرقمي الناجح على مستوى الحكومة على وحدة مركزية رقمية لتحفيز تنفيذ الاستراتيجية الرقمية. يجب إنشاء وحدة مركزية للتحول الرقمي في لبنان لتتولى إدارة جدول الأعمال الرقمي الخاص بالحكومة. قد تتضمن المهام الرئيسية الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان وتسهيل التنسيق على نطاق السلطات العامة والجهات المعنية</li> <li>مساءلة الجهات المسؤولة عن تسليم الاستراتيجية الرقمية الخاصة بالحكومة</li> </ul>	<p>Pub.B.1 إنشاء وكالة لبنان الرقمية ضمن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية لقيادة جهود في هذا المجال</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئاسة مجلس الوزراء</li> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	<p>ترتكز الأمثلة العالمية الناجحة عن التحول الرقمي على مستوى الحكومة على 5 مهام رئيسية، منها توفير منصة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات. على الحكومة أن تبادر إلى وضع أساس البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتتمكن السلطات العامة من إعادة استعمالها، على وجه الخصوص:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد هوية إلكترونية فريدة وإدارتها</li> <li>إنشاء بوابة إلكترونية لتحقيق مركزية العمليات الرقمية على مستوى الحكومة</li> <li>إنشاء مركز بيانات رئيسي لتحقيق مركزية المعلومات وتعزيز الوصول إليها</li> </ul>	<p>Pub.B.2 إطلاق مبادرة لإنشاء منصة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات</p>	<h2>B</h2> <p>رقمنة الحكومة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</li> </ul>	<p>الاستفادة من استراتيجية مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية فور الإعلان عنها</p>	<p>Pub.B.3 تفصيل استراتيجية الحكومة الإلكترونية وتفعيلها وإعطاء الأولوية لأهم العمليات</p>	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# بهدف إصلاح الإدارة العامة وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة، لا بد من أن تركز الحكومة على 8 مبادرات ذات أولوية (2/3)

الجهة المسؤولة*	المبادرة	الهدف
وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد	يحتل لبنان اليوم المرتبة 146 على 180 بحسب مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية. نجحت بلدان عدة مثل جورجيا في تغيير هذه المعادلة (وانتقلت من المرتبة 89 إلى المرتبة 25 خلال فترة 12 سنة) والأوروغواي (التي انتقلت من المرتبة 19 إلى المرتبة 12 خلال فترة 12 سنة) عن طريق استراتيجية جريئة وشاملة لمكافحة الفساد. لذلك على الحكومة أن تعدّ وتطلق استراتيجية مفصلة وشاملة لمكافحة الفساد بالإضافة إلى رؤية طموحة تشدد بشكل خاص على ركيزتين أساسيتين: <ul style="list-style-type: none"><li>التعليم والتوعية</li><li>الملاحقة</li></ul>	Pub.C.1 إعداد رؤية واستراتيجية محلية لمكافحة الفساد
وزارة الدولة لشؤون مكافحة الفساد	في سبيل اكتساب ثقة اللبنانيين من جديد وتعزيز إدراكهم للفساد السائد في الحكومة، على الحكومة أن تطلق مبادرات رئيسية تستهدف الفساد من ضمنها: <ul style="list-style-type: none"><li>إقرار قانون حماية المبلغين عن المخالفات في القطاع العام</li><li>إقرار قانون بشأن الإفصاح عن الأصول الخاصة بالموظفين الرسميين</li><li>إجراء تحقيق شامل عن الفساد بقيادة سلطة مستقلة</li><li>إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد تتضمن مهامها الرئيسية إجراء دراسة استبيان حول الفساد ضمن الهيئات الحكومية ونشر النتائج التي تقارن مستويات الفساد والتحسين في هذه الهيئات</li><li>وضع أنظمة واضحة ترعى عمليات الشراء العامة لتعزيز التنافس العادل وفي الوقت نفسه إدراج الشركات التي تخرق المعايير المعتمدة على اللائحة السوداء ونشرها على الموقع الإلكتروني الخاص بالسلطات الحكومية ذات صلة</li><li>إعداد حملة وطنية لاسترداد شاطئ لبنان</li></ul>	Pub.C.2 إطلاق مبادرات رئيسية لمكافحة الفساد
إدارة الإحصاء المركزي	<ul style="list-style-type: none"><li>لا تسمح البيانات والإحصاءات المتوفرة في لبنان اليوم باتخاذ القرارات بمرونة (مثلاً لا نجد مسحاً شاملاً للقوى العاملة ولا نظرة واضحة عن معدل البطالة). لذلك على الحكومة تعزيز قدرات إدارة الإحصاء المركزي ونطاق عملها لضمان تحليل البيانات السريع والدقيق من خلال مثلاً:</li><li>توسيع نطاق العمل ليشمل جمع ونشر بيانات تتخطى الحسابات الوطنية (مثل بيانات القطاع، وإجراء إحصاءات مدعومة من الجهات المعنية ذات الصلة)، وفي الوقت نفسه العمل بصفته المصدر الوحيد للإحصاءات الحكومية</li><li>جمع ونشر مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأهداف رؤية لبنان الاقتصادية</li><li>تحقيق المكاسب السريعة وإجراء استقصاء شامل عن القوى العاملة سنوياً (جارية)</li></ul>	Pub.E.1 زيادة القدرة على جمع البيانات وإجراء الإحصاءات في الحكومة

C  
القضاء على الفساد

E  
أنظمة البيانات

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# بهدف إصلاح الإدارة العامة وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة، لا بد من أن تركز الحكومة على 8 مبادرات ذات أولوية (3/3)

★

## الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

- فريق اقتصادي مؤقت لرؤية لبنان

## المبادرة

- يجب على الفريق الاقتصادي المؤقت العمل على تطوير وإنشاء آلية الدولة النهائية التي ستكون مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ الرؤية الاقتصادية. يجب أن تتكون إدارة آلية الإيداع من:
- **مجلس الوزراء:** مع أعلى مستويات التمثيل ، سيشرف المجلس على تقدم التنفيذ ، واتخاذ التدابير اللازمة لفرض المساءلة وضمان التنفيذ في الوقت المناسب من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين.
  - **هيئة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ( PMDU )** وحدة إدارة الأداء والتسليم): تقود التنسيق لمرحل التخطيط والتنفيذ للمتابعة. تقارير لمجلس الوزراء ولديه العديد من المسؤوليات
  - **فرق العمل:** مسؤولة ومساءلة عن تنفيذ جدول أعمال كل قطاع. تضم ممثلين من جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالتنفيذ (مثل الوزارات) ، بالإضافة إلى ممثل عن وحدة إدارة البراءات (PMDU) التي تقوم بدور الأمانة. النموذج التشغيلي (على سبيل المثال تردد الاجتماع) الذي تحدده كل لجنة.

## الهدف

- Pub.F.1 تطوير وإنشاء آلية رسمية للتنفيذ مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ الرؤية الاقتصادية

F

آلية التنفيذ

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

أ. ملخص الفصول

ب. متطلبات إصلاح القطاع العام

ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات

برنامج الاستثمار الرأسمالي

د. متطلبات المالية العامة

هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية

و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

أ. ملخص الفصول

ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز

ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات

التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

أ. رحلة السواح

ب. منطقة تكنولوجيا البناء

ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

د. الممكنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة

2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

3. السياسة النقدية

4. تفعيل التنمية الاقتصادية

5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

أ. ملخص الفصول

ب. الحاجة الملحة للتغيير

ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان

د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات

الاقتصاد الكلي

هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

أ. ملخص الفصول

ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات

إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)

1. الزراعة

2. الصناعة

3. السياحة

4. اقتصاد المعرفة

5. الخدمات المالية

6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

أ. المقاربة المنهجية للمشروع

ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم

ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

أ. ملخص الفصول

ب. المنظور الاقتصادي

1. تطور الاقتصاد الكلي

2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات

والواردات)

ج. تحليل القطاعات

1. الموارد الطبيعية

2. الزراعة

3. الصناعة

4. السياحة

5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)

6. الخدمات المالية

7. التعليم

8. الرعاية الصحية

9. العقارات والبناء

10. التجزئة والتجارة

11. النقل والخدمات اللوجستية

12. الاتصالات

13. الطاقة والمياه

14. المنتشرون

15. الكفاءة العمرانية



الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف	
وزارة الأشغال العامة والنقل	زيادة قدرة المطار الاستيعابية	INF.1
وزارة الاتصالات	تنفيذ استراتيجية وزارة الاتصالات المتعلقة بالألياف الضوئية	INF.2
وزارة الأشغال العامة والنقل	إصلاح البنية التحتية المحلية (بما فيها الطاقة والخدمات اللوجستية والمرافق)	INF.3
وزارة الأشغال العامة والنقل	تسهيل الوصول من/إلى الجهات الرئيسية لتفعيل نموذج «المراكز الأولية والثانوية»	INF.4
مجلس الإنماء والإعمار وزارة الأشغال العامة والنقل	إعطاء الأولوية لتمويل المناطق الصناعية الحالية (برنامج الاستثمار الرأسمالي المرحلة 1)	INF.5

البنية التحتية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 5 مبادرات ذات أولوية تتعلق بمتطلبات البنية التحتية الرئيسية الخاصة بالرؤية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف	Inf.
وزارة الأشغال العامة والنقل	يفوق عدد المسافرين (الوافدين والمغادرين) قدرة مطار رفيق الحريري الدولي في بيروت الاستيعابية (8 ملايين مقابل 6 ملايين). بالإضافة إلى ذلك، من المقدر أن يتجاوز النمو المتوقع في عدد السياح الوافدين الوقت المحدد لزيادة قدرة المطار الاستيعابية. لذلك لا بدّ من تصنيف إعطاء الأولوية لزيادة قدرة المطار الاستيعابية، المدرجة على برنامج الاستثمار الرأسمالي والتعجيل في تنفيذها	زيادة قدرة المطار الاستيعابية	Inf.1
وزارة الاتصالات	تبلغ سرعة شبكة الانترنت المحددة في لبنان حوالي 6 ميغابايتات وتصنف البلد في المرتبة 130 عالمياً، أي بعد سوريا والعراق وباكستان. يجب وضع البنية التحتية للاتصالات على رأس الأولويات باعتبارها ممكناً رئيسياً لنشاطات المعرفة المكثفة (أحد القطاعات الستة ذات الأولوية)، كما يجب التسريع في إطلاق خدمات الانترنت عبر الألياف الضوئية ضمن برنامج الاستثمار الرأسمالي	تنفيذ استراتيجية وزارة الاتصالات المتعلقة بالألياف الضوئية	Inf.2
وزارة الأشغال العامة والنقل	بهدف تعزيز قدرة لبنان التنافسية في مجال الصناعة (أحد القطاعات الستة ذات أولوية)، يجب إعطاء الأولوية والتسريع في إطلاق مشاريع المنتجين المستقلين للطاقة ومشاريع أخرى متعلقة بإنتاج الطاقة ضمن برنامج الاستثمار الرأسمالي	إصلاح البنية التحتية المحلية (بما فيها الطاقة والخدمات اللوجستية والمرافق)	Inf.3
وزارة الأشغال العامة والنقل	بهدف تسهيل نقل السياح من وإلى وضمن الوجهات الرئيسية (بيروت وجبيل وصور)، يجب إعطاء الأولوية لمشروع النقل العام ضمن برنامج الاستثمار الرأسمالي والتسريع في تنفيذه وتوسيعه ليشمل المناطق السياحية الرئيسية، عن طريق مسارات سلسلة ووجهات رحلات ليوم واحد	تسهيل الوصول من/إلى الوجهات الرئيسية لتفعيل نموذج «المراكز الأولية والثانوية»	Inf.4
مجلس الإنماء والإعمار وزارة الأشغال العامة والنقل	يخصص حالياً مشروعان متصلان بالمناطق الصناعية ضمن برنامج الاستثمار الرأسمالي لتنفيذ الحلقة 2: <ul style="list-style-type: none"> <li>IN1: البنية التحتية لثلاث مدن صناعية، وهي القاع وبعليك وتربل – في المرحلة الثانية</li> <li>IN2: البنية التحتية في المنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس</li> </ul> تم تخصيص المشاريع للحلقة 2 على أساس أن الجهود قصيرة الأمد قد تغطيها مصادر أخرى (مثلاً تمويل وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من قبل المصرف الأوروبي للاستثمار والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير والحكومة الإيطالية بناءً على عقود متفاوتة درجات مستوى إنجازها). لكن نظراً إلى أهمية المناطق الصناعية في تحفيز النمو في القطاع الصناعي، يجب منحها أولوية الحصول على التمويل من برنامج الاستثمار الرأسمالي في حال التأخر أو النقص على مستوى مصادر التمويل الأخرى	إعطاء الأولوية لتمويل المناطق الصناعية الحالية (برنامج الاستثمار الرأسمالي المرحلة 1)	Inf.5

### البنية التحتية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة

- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية
- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

## II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

## III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
وزارة المالية	تحديد سقف للإنفاق وتفعيلها	FIS.1	السياسة المالية والمالية العامة
وزارة المالية	إعداد إطار للإنفاق على المدى المتوسط	FIS.2	
وزارة المالية	الحد من تسربات الإيرادات الحكومية	FIS.3	
وزارة المالية	إعداد استراتيجية لخصخصة الشركات المملوكة للدولة	FIS.4	
وزارة المالية	تكوين فرقة عمل لترشيد الميزانية	FIS.5	

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 5 مبادرات ذات أولوية ترتبط بمتطلبات السياسة المالية الأساسية للرؤية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	المبادرة	الهدف	
وزارة المالية	بعد إقرار أول ميزانية رسمية في 2018، يجب أن تنشئ الحكومة هيكلية ملائمة لضمان التزام الوزارات المختلفة بالميزانية المحددة، بصورة رئيسية عن طريق: ▪ تحديد الإطار والحد الأقصى لمراقبة الإنفاق في كل وزارة وضمان التزام كافة الجهات الحكومية بقيود الميزانية التي تم فرضها	تحديد سقف للإنفاق وتفعيلها	Fis.1
وزارة المالية	يحتل لبنان عالمياً المرتبة الثالثة من حيث أعلى دين إلى الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ~150% من الناتج المحلي الإجمالي. ويعدّ تحقيق الانضباط المالي من ضمن ركائز الدول التي تتمتع بخصائص مشابهة لخصائص لبنان والتي استطاعت توليد نمو اقتصادي مستدام. لذلك، يجب أن تعمل الدولة على تخفيض مستوى الدين، وخاصة من خلال: ▪ إعداد وإصدار إطار للإنفاق على المدى المتوسط مع استراتيجية لتخفيض مستويات الدين وإرشاد الإجراءات الخاصة بالموازنة الحكومية السنوية	إعداد إطار للإنفاق على المدى المتوسط	Fis.2
وزارة المالية	تعدّ نسبة التسرب في الإيرادات الحكومية عالية مع جهود شاملة مرتبطة بالضريبة (الضرائب التي تم جمعها مقسومة على القدرة الضريبية) وتبلغ 42% مقارنة مع المتوسط العالمي الذي يبلغ 70%. ويجب أن تفصل الحكومة المبادرات لتشمل الإطار الزمني والجهة المسؤولة، بهدف الحد من التسرب في الإيرادات رسمياً، مما يساهم في تضافر الجهود الضريبية. على سبيل المثال، تشمل نماذج المبادرات فرض مراقبة على الحدود البرية، والتفتيش الجمركي، والإبلاغ عن ضرائب الشركات وضرائب الدخل وتحصيلها	الحد من تسربات الإيرادات الحكومية	Fis.3
وزارة المالية	تحفز خصخصة الشركات المملوكة للدولة نمو أسواق رأس المال، وتقدم في نفس الوقت مصدراً متنوعاً للتمويل الحكومي. ويجب أن تعد الحكومة استراتيجية لخصخصة الشركات المملوكة للدولة مع توضيح الأسباب المنطقية وراء اختيار الأصول التي يجب الاحتفاظ بها، وتلك التي يجب طرحها للتداول/خصخصتها	إعداد استراتيجية لخصخصة الشركات المملوكة للدولة	Fis.4
وزارة المالية	بغية احتواء ارتفاع الإنفاق الحكومي، يمكن إنشاء فرقة عمل تفرض حدوداً على النفقات التشغيلية استناداً إلى المقاييس المعيارية والتحليل (مثلاً، تعريفات المياه والكهرباء)	تكوين فرقة عمل لترشيد الميزانية	Fis.5

السياسة المالية  
والمالية العامة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة

## هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية

- و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

### أ. ملخص الفصول

- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

### أ. ملخص الفصول

- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

## II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

## III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

### الهدف

مجلس النواب	تعزيز سهولة ممارسة الأعمال	LEG.1.1
مجلس النواب	تعديل الإطار التنظيمي لمنح مؤسسات أخرى غير كازينو لبنان تراخيص لعب القمار	LEG.2.1
مجلس النواب	سنّ القوانين وتحديثها وإنفاذها لضمان توافق المعايير البيئية مع المعايير الدولية	LEG.2.2
مجلس النواب	تحفيز الاستثمارات في قطاع السياحة (القانون 360)	LEG.2.3
مجلس النواب	تشجيع المستشفيات على التخصص في مجالات معينة	LEG.2.4
مجلس النواب	مراجعة البيئة التنظيمية لأنشطة اقتصاد المعرفة	LEG.2.5
مجلس النواب	تعديل قانون العمل للموظفين بدوام جزئي، بما في ذلك في الصناعات الإبداعية	LEG.2.6
مجلس النواب	تحديث البيئة التشريعية لإدارة الصناديق والأصول	LEG.2.7
مجلس النواب	تحديث البيئة التشريعية للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية	LEG.2.8
مجلس النواب	إنشاء هيئة أسواق رأس المال	LEG.2.9



الأجندة  
التشريعية



★

الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

الهدف

- |             |  |          |
|-------------|--|----------|
| مجلس النواب | الشروع في وضع إطار تنظيمي للحشيشة (إذا كان يتماشى مع السياسة الوطنية)            | LEG.2.10 |
| مجلس النواب | حماية موارد المياه الجوفية (قانون المياه 221/2000)                               | LEG.2.11 |
| مجلس النواب | تعزيز الشفافية بشأن أسواق المواد الغذائية وتوزيعها بالجملة                       | LEG.2.12 |
| مجلس النواب | إعادة توجيه دعم التبغ نحو مجالات أكثر إنتاجية                                    | LEG.2.13 |
| مجلس النواب | تشجيع تصدير العلامات التجارية اللبنانية (قانون حق الامتياز)                      | LEG.2.14 |
| مجلس النواب | تذليل العقبات التنظيمية للمناطق الصناعية (مثلاً، تعديل المرسوم الوزاري رقم 1660) | LEG.2.15 |
| مجلس النواب | إعداد إطار تنظيمي للوصفات الصيدلانية   | LEG.2.16 |
| مجلس النواب | زيادة مشاركة القوى العاملة وتوظيف النساء لمواصلة إشعال النمو الاقتصادي           | LEG.2.17 |



الأجندة  
التشريعية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (1/6)



### الجهة المسؤولة 1

### المبادرة

### الهدف

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ازدادت صعوبة ممارسة الأعمال في لبنان خلال السنوات الماضية، وتراجع تصنيف لبنان عالمياً من المرتبة 104 في 2012 إلى 133 في 2018. وحددت الحكومة مجموعة من القوانين تهدف إلى تحسين بيئة العمل، لكنها لم تسنّ بعد 11 قانوناً منها. ويجدر بالحكومة أن تولي سنّ القوانين والأنظمة الـ 11 كلها الأولوية من أجل تحسين بيئة ممارسة الأعمال بشكل عام.</li> </ul>	<p>Leg.1.1 تعزيز سهولة ممارسة الأعمال</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا بد من تطوير مجال ألعاب القمار ليشمل مؤسسات غير كازينو لبنان، كجزء من خطة تحويل بيروت الكبرى إلى وجهة سياحية رئيسية معروفة عالمياً لقضاء العطل تقدّم عروض ألعاب وعروضاً ترفيهية من المستوى العالمي. وبالتالي، يجدر بالحكومة القيام بما يلي:</li> <li>المصادقة على المرسوم رقم 6005 الذي يسمح بتوسيع نطاق كازينو لبنان بما يتخطى المرافق الحالية الموجودة في منطقة المعاملتين</li> <li>تعديل الأنظمة (إذا دعت الحاجة) للسماح للفنادق والمنشآت الأخرى بالحصول على تراخيص لألعاب القمار</li> </ul>	<p>Leg.2.1 تعديل الإطار التنظيمي لمنح مؤسسات أخرى غير كازينو لبنان تراخيص لعب القمار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهدف تعزيز جاذبية الوجهات السياحية الرئيسية، ولا سيّما وجهات السباحة وشواطئ البحر، يجدر بالحكومة تحسين إجراءات ومعايير حماية البيئة، مثلاً من خلال:</li> <li>الموافقة على مشروع قانون إدارة النفايات الصلبة (العالق في مجلس النواب منذ العام 2012) الذي ينصّ على إنشاء لجنة لإدارة النفايات الصلبة، ويحظر المكبات المفتوحة وحرق النفايات، ويفرض غرامات في حال حصول انتهاكات</li> <li>اعتماد وإنفاذ أنظمة حول رمي القمامة في الوجهات السياحية الرئيسية من خلال نشر عناصر الشرطة لرصد حالات المخالفة</li> <li>تحديث وإنفاذ القوانين التي تُعنى بالتخلص من مياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة ومياه الصرف الصناعية، بالإضافة إلى ملوثات المياه الأخرى، والحرص على تماشيها مع المعايير الدولية</li> </ul>	<p>Leg.2.2 سنّ القوانين وتحديثها وإنفاذها لضمان توافق المعايير البيئية مع المعايير الدولية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس النواب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بغية تحفيز بناء الفنادق في الوجهات السياحية الرئيسية للاستجابة للارتفاع المتوقع في عدد السياح، يجدر بالحكومة مراجعة البرامج التحفيزية من أجل جذب الاستثمارات إلى قطاع الفنادق، ولا سيّما من خلال:</li> <li>إعداد برامج ورزم تحفيزية خاصة مصممة خصيصاً للسياحة البيئية من أجل جذب الاستثمارات إلى هذا القطاع</li> <li>تفعيل دور «إيدال» كمركز موحد وشامل لضمان سهولة عملية الحصول على التراخيص والتصاريح</li> </ul>	<p>Leg.2.3 تحفيز الاستثمارات في قطاع السياحة (القانون 360)</p>



### الأجندة التشريعية

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (2/6)

★

### الجهة المسؤولة 1

### المبادرة

### الهدف

Leg.2.4

تشجيع المستشفيات على التخصص في مجالات معينة

يستوجب إنشاء مركز للسياحة الطبية تخصص المستشفيات في مجالات محدّدة. ويمكن تحقيق ذلك مثلاً عبر:

- تعديل أنظمة التعريفات الحالية التي تحفز المستشفيات على بناء أقسام جديدة عوضاً عن التخصص

Leg.2.5

مراجعة البيئة التنظيمية لأنشطة اقتصاد المعرفة

يؤدي غياب الكثير من الممكّنات اليوم إلى عرقلة نموّ الأنشطة التي تحتاج إلى مستوى عالٍ من المعرفة، ولا سيما غياب قانون ممتاز للملكية الفكرية وعملية تأسيس الشركات، خصوصاً الشركات صغيرة الحجم والشركات الناشئة. وبالتالي، لا بد من مراجعة البيئة التنظيمية وتحسينها كي تتماشى مع أفضل المعايير والمقاييس العالمية. وتشمل المتطلبات الرئيسية ما يلي:

- اعتماد هيكل قانوني مناسب للشركات الناشئة وفقاً للمعايير الدولية (مثلاً، السماح بخطط خيار الاكتتاب في الأسهم، وخفض رسوم تأسيس الشركات، ومراجعة الأنظمة المتعلقة بالأسهم التي تمنح حاملها حق التصويت، والأسهم التي لا تمنح حاملها حق التصويت، والأسهم الممتازة، ومراجعة الوضع القانوني للشركات الناشئة)
- الحرص على اعتماد قانون لحماية البيانات وفقاً للممارسات الفضلى (ولا سيما في قطاع التعاقد الخارجي)
- الحرص على اعتماد أفضل القوانين لحماية الملكية الفكرية وللمعاملات الآمنة
- الحرص على اعتماد قانون للتجارة الإلكترونية (ولا سيما لقطاع التكنولوجيا)

الأجندة التشريعية  
(تابع)

Leg.2.6

تعديل قانون العمل للموظفين بدوام جزئي، بما في ذلك في الصناعات الإبداعية

بغية معالجة عدم استقرار الوظائف في الصناعات الإبداعية والثقافية، يمكن للحكومة إدخال بعض التعديلات على قانون العمل من خلال تنظيم الحوارات مع أبرز الجهات المعنية في هذا المجال

Leg.2.7

تحديث البيئة التشريعية لإدارة الصناديق والأصول

من أجل تحفيز نمو أنشطة الأسهم الخاصة بإدارة الصناديق (كجزء من زيادة اختراق قطاع الخدمات المالية غير المصرفية)، يجدر بالحكومة السماح بإنشاء هيئات تجارية مناسبة للشركات التي تقدّم وسيلتي الأسهم الخاصة ورأس المال المخاطر (مثلاً، هيكل الشراكة والشراكة المحدودة)، ولا سيما من خلال:

- سنّ قانون الاستثمار في الأسهم الخاصة

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (3/6)

★

### الجهة المسؤولة 1

### المبادرة

### الهدف

Leg.2.8

تحديث البيئة التشريعية للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية

يشهد القطاع المالي مستوى منخفضاً من استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، إذ إن نسبة الراشدين الذين أجروا معاملة رقمية تبلغ 27% مقابل 60% للمقاييس المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، وكجزء من استراتيجية القطاع، لا بد من إنشاء مركز للتميز في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع الاستفادة من المواهب المتوافرة، ومكانة لبنان المتوقعة كمركز للتكنولوجيا. ويهدف دعم المجالين، على الحكومة أن توفر البيئة التنظيمية والقانونية المناسبة التي تتيح الأتمتة والرقمنة، مثلاً من خلال:

- تطوير بيئة آمنة للمصارف لكي تتمكن من الاختبار في ظل مخاطر محدودة تحت إشراف الجهة الرقابية (تشكل البحرين المثال الأفضل في هذا المجال)
- سنّ قانون التوقيع الإلكتروني

Leg.2.9

إنشاء هيئة أسواق رأس المال

يسجل اختراق أسواق رأس المال نسبة أقل بكثير من المقاييس المعيارية الإقليمية والعالمية (24% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل 60% للمقاييس المعيارية الإقليمية). تدعو الحاجة إذاً إلى تحفيز نمو أسواق رأس المال. وبما أن هيئة أسواق رأس المال هي إحدى الجهات المعنية الرئيسية، يتعين على الحكومة إكمال الحوكمة للهيئة من خلال:

- إنشاء لجنة للجزاءات
- إنشاء محكمة لأسواق رأس المال



الأجندة التشريعية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (4/6)



### الجهة المسؤولة 1

■ مجلس النواب

### المبادرة

### الهدف

Leg.2.10 الشروع في وضع إطار تنظيمي للحشيشة (إذا كان يتماشى مع السياسة الوطنية)

- من بين الشروط المسبقة الأساسية لتطوير صناعة رسمية للمنتجات الطبية القائمة على الحشيشة وضع إطار تنظيمي شامل يغطي عناصر عدة متعلقة بالحشيشة، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر:
- الإنتاج: تشريع زراعة الحشيشة لصناعة المنتجات الطبية، وفرض قيود على مناطق زراعتها، ومعايير جودتها، إلخ. وينبغي أن تستند القيود المفروضة على منح التراخيص إلى عوامل عدة، بما في ذلك إجمالي الأراضي المزروعة، وعدد الجهات الفاعلة، وحجم الإنتاج، إلخ
  - المعالجة: منح التراخيص لصانعي المنتجات الطبية والإشراف عليهم بشكل منفصل، مع فرض رقابة شديدة على سلسلة الإمداد (مثلاً، مصادر المواد الخام، وأسواق المقصد، إلخ).
  - على التراخيص أن تحدد نوع المنتجات المسموح بها (مثلاً، النفط والكانابينويد، إلخ)، لكن عليها أيضاً أن تسمح بالابتكارات وتحفزها (مثلاً، قنوات تسليم بديلة، والمزج مع المنتجات الغذائية، إلخ)، ما سيكون محفزاً مهماً للتنافسية في السوق العالمية
  - ضمان الجودة: بغية إتاحة التصدير، لا بد من بذل جهود صارمة لضمان الجودة، وقد يكون من الضروري فصل هذه الجهود عن الجهود الأخرى الهادفة إلى ضمان جودة الغذاء
  - التمويل: قد تحتاج الجهات الفاعلة في قطاع الحشيشة إلى خطط تمويل خاصة، بما أن الممولين التقليديين قد يكونون مقيدون بضوابط قانونية / دولية
  - البنية التحتية للتصدير: قد تدعو الحاجة إلى إنشاء مرافق خاصة (مثلاً، في مرفأ بيروت) لتفتيش منتجات الحشيشة ومعالجتها
  - الإنفاذ: ستدعو الحاجة إلى فرض رقابة صارمة وفعالة للحرص على تماشي زراعة الحشيشة مع الإطار التنظيمي
  - الضرائب: قد تطبق قواعد ضريبية خاصة على مزارعي الحشيشة وصانعي المنتجات الطبية، وقد تُستخدم الضرائب لتمويل عملية تشغيل وإنفاذ الإطار التنظيمي للحشيشة
- يجب أن يستند تصميم الإطار التنظيمي للحشيشة إلى جهود مماثلة بُذلت مؤخراً في الأوروغواي وهولندا وأستراليا وكندا وتركيا والولايات المتحدة (في ولايات معينة، منها كاليفورنيا)، بالإضافة إلى دول أخرى



الأجندة التشريعية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (5/6)

★

### الجهة المسؤولة 1

### المبادرة

### الهدف

▪ مجلس النواب

نظراً إلى مستوى الإجهاد المائي المرتفع في لبنان، والمخاوف بشأن استدامة قطاع الزراعة على المدى الطويل في وجه ارتفاع الطلب على المياه، وبغية المحافظة على الميزة التنافسية الإقليمية للبنان على صعيد المياه، على الحكومة أن تسعى إلى إجراء تعديلات تشريعية عدة تتعلق بإدارة المياه والمحافظة عليها، منها:

- مراجعة وإنفاذ الإطار التنظيمي لأنظمة الري، بما في ذلك الحقوق المائية (مثلاً، الاستخراج الخاص لاحتياجات المياه الجوفية / استهلاك المياه السطحية)
- مراجعة وإنفاذ نموذج الحوكمة الوارد في قانون المياه 221، بما في ذلك دور المؤسسات المائية الإقليمية

Leg.2.11 حماية موارد المياه الجوفية  
(قانون المياه 221/2000)

▪ مجلس النواب

أدى تجزؤ الأراضي الزراعية اللبنانية (يبلغ متوسط حجم الأراضي 1.4 هكتار لقطعة الأرض الواحدة) وضعف تنظيم المزارعين في تعاونيات (وفقاً لوزارة الزراعة) إلى نشوء ديناميات في السوق تمنح الأسواق والموزعين بالجملة بأفضلية على المزارعين. ويمكن تحسين ديناميات السوق من خلال:

- تقييم فرصة زيادة وسائل شفافية الأسعار والتسعير العادل وتطبيقها في صفوف بائعي وموزعي الأغذية الزراعية بالجملة

Leg.2.12 تعزيز الشفافية بشأن أسواق المواد الغذائية وتوزيعها بالجملة



الأجندة التشريعية  
(تابع)

▪ مجلس النواب

يُكلف برنامج دعم التبغ الحكومة ~40 مليون دولار سنوياً، من دون مساهمة اقتصادية ملحوظة: يُعتبر التبغ محصولاً منخفض القيمة، وأسعاره في السوق أقل من تكلفة زراعته. وفي الوقت نفسه، يعتمد 45000 شخص في المناطق الريفية (بشكل جزئي أو كامل) على زراعة التبغ لكسب لقمة العيش. وبالتالي، يجدر بالحكومة المصادقة على التشريع المتعلق بتوفير خيارات بديلة من خلال:

- تعديل قانون التبغ لإدراج برنامج دعم بديل (اختياري) قد يتطلب اعتماد هيكل جديد / منفصل للإدارة الرشيدة (ملاحظة: أو يمكن إجراء تغييرات من خلال قانون جديد)

Leg.2.13 إعادة توجيه دعم التبغ نحو مجالات أكثر إنتاجية

▪ مجلس النواب

- يجدر بالحكومة أن تعتمد قانون حق الامتياز، الذي يسمح بنشوء علاقة قانونية وتجارية بين مانحي حق الامتياز ومتلقي حق الامتياز.

Leg.2.14 تشجيع تصدير العلامات التجارية اللبنانية (قانون حق الامتياز)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 18 مبادرة ذات أولوية ترتبط بالأجندة التشريعية للبلاد (6/6)

★

### الجهة المسؤولة 1

### المبادرة

### الهدف

مجلس النواب

ينظم المرسوم الوزاري رقم 1660/1979 الحوكمة للمناطق الصناعية – بما في ذلك اختصاص المطور أو المشغل الخاص وصلاحياته  
لكن هذا المرسوم يحتاج إلى بعض التعديلات من أجل توسيع نطاق الأدوار التي يؤديها المطورون / المشغلون من القطاع الخاص (تحت إشراف وزارة الصناعة)  
يُعتبر هذا التعديل مهماً بشكل خاص للسماح بحصر خدمات التنسيق كلها في مكان واحد، من بين جملة من الأمور

Leg.2.15  
تذليل العقبات التنظيمية للمناطق الصناعية (مثلاً، تعديل المرسوم الوزاري رقم 1660)

مجلس النواب

يشكل الإنفاق على الأدوية المسجلة ببراءة اختراع عوضاً عن الأدوية الجنيسة سبباً من أسباب عجز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عن تقديم التأمين الصحي  
يجب إدراج / تحسين الأنظمة المتعلقة بوصفات الأدوية من أجل الحد من الإنفاق على الأدوية المسجلة ببراءة اختراع، من خلال توفير الشفافية حول توافر بدائل جنيسة / أقل كلفة

Leg.2.16  
إعداد إطار تنظيمي للوصفات الصيدلانية

مجلس النواب

في عام 2009 ، بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة 49% تقريباً ، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى انخفاض معدل مشاركة النساء بنسبة 26%. يمكن أن يؤدي الدخول في قوة العمل غير النشطة إلى زيادة النمو الاقتصادي. على هذا النحو ، يجب على الحكومة تطوير التشريعات المطلوبة التي تدعم دخول المرأة في القوى العاملة من خلال:  
إجراء مناقشات مائدة مستديرة مع الجمعيات والممثلين لفهم أوجه القصور في الإطار التنظيمي الحالي بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر على مشاركة المرأة في القوى العاملة  
سيتم إطلاق مبادرات 5 ~ قصيرة قائمة لمعالجة مشكلة مشاركة القوى العاملة المنخفضة (على سبيل المثال ، مطالبة أرباب العمل بدوام جزئي بتوفير الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى الفوائد)  
تطوير وتمير التشريعات المطلوبة في البرلمان

Leg.2.17  
زيادة مشاركة القوى العاملة وتوظيف النساء لمواصلة إشعال النمو الاقتصادي



الأجندة التشريعية  
(تابع)

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- ملخص الفصول
- متطلبات إصلاح القطاع العام
- البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- متطلبات المالية العامة
- المتطلبات التشريعية الأساسية

## و. ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- ملخص الفصول
- إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- رحلة السواح
- منطقة تكنولوجيا البناء
- تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

- المالية العامة
- سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
- السياسة النقدية
- تفعيل التنمية الاقتصادية
- الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- ملخص الفصول
- الحاجة الملحة للتغيير
- الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

## الاقتصادي في لبنان

- ملخص الفصول
- التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  - الزراعة
  - الصناعة
  - السياحة
  - اقتصاد المعرفة
  - الخدمات المالية
  - المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

## II. المقدمة والمنهجية

- المقاربة المنهجية للمشروع
- إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- مراجعة المستندات

## III. السياق وتشخيص الوضع

- ملخص الفصول
- المنظور الاقتصادي
  - تطور الاقتصاد الكلي
  - بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - تحليل القطاعات
    - الموارد الطبيعية
    - الزراعة
    - الصناعة
    - السياحة
    - اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    - الخدمات المالية
    - التعليم
    - الرعاية الصحية
    - العقارات والبناء
    - التجزئة والتجارة
    - النقل والخدمات اللوجستية
    - الاتصالات
    - الطاقة والمياه
    - المنتشرون
    - الكفاءة العمرانية



غير شاملة

## العلامة التجارية اللبنانية وتعزيز الصادرات - مبادرات ذات أولوية

الجهة المسؤولة <sup>1</sup>	الهدف		
مكتب رئيس مجلس الوزراء	تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)	EXP.A.1	A تعزيز الصادرات
تُحدد لاحقاً	دعم تعزيز الصادرات	EXP.A.2	
وزارة الخارجية	إنشاء العلامة التجارية للبلد وإدارة عدم الاستقرار الملموس في البلد	EXP.B.1	B العلامة التجارية للبلد

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص



## طرحنا 3 مبادرات ذات أولوية لتحسين العلامة التجارية اللبنانية وتعزيز الصادرات (1/2)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ مكتب رئيس مجلس الوزراء

### المبادرة

### الهدف

Exp.A.1

تركيز الأنشطة الداعمة للتصدير ودمجها (مثلاً، ضمن "إيدال" أو جهة جديدة)

- إن منظومة تعزيز الصادرات مجزأة، وليس فيها تحديد واضح (وأيضاً بشكل عام) لأدوار ومسؤوليات كل جهة من الجهات المختلفة المعنية (وزارة الخارجية، ووزارة الاقتصاد والتجارة، و"إيدال"...). لذلك، يجب أن توضح الحكومة أدوار كل الجهات المعنية في ما يخص تعزيز الصادرات:
- وزارة الزراعة / وزارة الداخلية والبلديات: إعداد استراتيجيات لقطاعي الزراعة / الصناعة، ومنح القطاعات الفرعية والمحاصيل الرئيسية التي تتمتع بإمكانات نمو عالية الأولوية، نظراً إلى الميزة النسبية والتركيز الاستراتيجي
- مجلس الوزراء: تحديد مبادئ توجيهية للسياسات في ما يتعلق بمتطلبات التعاون مع الدول المختارة
- وزارة الاقتصاد والتجارة: المصادقة على الاتفاقيات التجارية الثنائية ومتعددة الأطراف وفقاً للمبادئ التوجيهية لسياسات مجلس الوزراء، ما يساهم في تحسين استراتيجيات القطاعات المرتبطة بوزارة الزراعة، ووزارة الداخلية والبلديات
- "إيدال": جذب المستثمرين الأجانب إلى مجالات التركيز المختارة وفقاً لاستراتيجيات وزارة الزراعة/وزارة الداخلية والبلديات. ويجب أن تراعي الاستثمارات إمكانات التصدير بموجب الاتفاقيات الثنائية / متعددة الأطراف الحالية
- وزارة الخارجية: ترويج السلع والخدمات اللبنانية في الخارج من خلال شبكة تتألف من دبلوماسيين وسفراء وقناصل معنيين بالتبادل التجاري. وتقييم متطلبات الأسواق المختلفة، ومطابقتها مع منتجات البلد بالتعاون مع وزارة الداخلية والبلديات ووزارة الزراعة. ويجب أن تستفيد وزارة الخارجية من اللبنانيين في دول الانتشار من أجل النفاذ إلى الأسواق

A

تعزيز الصادرات

▪ تُحدد لاحقاً

- بعد التركيز على القطاعات الإنتاجية المدفوعة بالصادرات، ينبغي أن تكون نسبة كبيرة من النمو في قطاعي الزراعة والصناعة مدفوعة بالصادرات، ما يتطلب تقوية أنشطة تعزيز الصادرات، بما في ذلك:
- المشاركة في المعارض الدولية
- تسويق وترويج العلامة التجارية للبنان بصفته منتجاً لمنتجات صناعية وزراعية عالية الجودة
- تحديد فرص الأسواق بشكل استباقي (مثلاً، استناداً إلى تحليل اتجاهات الاستيراد والاستهلاك)
- العمل مع السفارات واللبنانيين في دول الانتشار بطريقة منهجية ومنظمة واستباقية
- ملاحظة: تم التطرق إلى أنشطة تنمية الصادرات بشكل منفصل
- ملاحظة: يجب أن تكون أنشطة تعزيز الصادرات، التي تتولاها حالياً "إيدال" ووزارات متعددة، منظمة بشكل أفضل لتفادي تكرار الجهود
- ملاحظة: يجب أن تستند سياسة التبادل التجاري – بما في ذلك إبرام اتفاقيات تجارية جديدة – إلى أنشطة تعزيز الصادرات، بما في ذلك تحديد فرص الأسواق

Exp.A.2 دعم تعزيز الصادرات

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



## طرحنا 3 مبادرات ذات أولوية لتحسين العلامة التجارية اللبنانية وتعزيز الصادرات (2/2)

★

### الجهة المسؤولة<sup>1</sup>

▪ وزارة الخارجية

### المبادرة

- يجب أن تدبر الحكومة بشكل استباقي صورة البلد في نظر وسائل الإعلام العالمية، بالإضافة إلى الحكومات الأخرى، مثلاً عن طريق:
- التعاون مع وزارات الداخلية في الدول المستهدفة (للخدمات السياحية والمالية) لتعديل رسائل الإنذار التي تطلقها بشأن الزيارات إلى لبنان
  - إنشاء "العلامة التجارية اللبنانية" بما يتوافق مع أهداف الرؤية والقطاعات ذات الأولوية، ما يساهم في تحسين صورة لبنان عالمياً
  - التوقيع على مذكرات تفاهم مع الجهات المنظمة والجهات الرئيسية المسؤولة في القطاع المالي في الأسواق الرئيسية المتصلة بالرؤية وأدوار القطاع (خصوصاً الدور المتعلق بتحويل لبنان إلى مركز مالي)

### الهدف

Exp.B.1  
إنشاء العلامة التجارية للبلد  
وإدارة عدم الاستقرار الملموس  
في البلد

B

العلامة التجارية  
للبلد

1 الجهة المسؤولة المقترحة. يستلزم معظم المبادرات التعاون الوثيق مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.



★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- ملخص الفصول
- متطلبات إصلاح القطاع العام
- البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- متطلبات المالية العامة
- المتطلبات التشريعية الأساسية
- ترويج الصادرات والعلامات التجارية

## VII. آليات المأسسة

- ملخص الفصول
- إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- رحلة السواح
- منطقة تكنولوجيا البناء
- تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- ملخص الفصول
- الحاجة الملحة للتغيير
- الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- ملخص الفصول
- التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
1. الزراعة
2. الصناعة
3. السياحة
4. اقتصاد المعرفة
5. الخدمات المالية
6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- المقاربة المنهجية للمشروع
- إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- ملخص الفصول
- المنظور الاقتصادي
1. تطور الاقتصاد الكلي
2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
- ج. تحليل القطاعات
1. الموارد الطبيعية
2. الزراعة
3. الصناعة
4. السياحة
5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
6. الخدمات المالية
7. التعليم
8. الرعاية الصحية
9. العقارات والبناء
10. التجزئة والتجارة
11. النقل والخدمات اللوجستية
12. الاتصالات
13. الطاقة والمياه
14. المنتشرون
15. الكفاءة العمرانية



## فضلاً عن ذلك، سيتم إطلاق المشاريع الرئيسية الـ 3 المحددة بشكل فوري لتوليد الزخم



### إنشاء مشروع رئيسي يعبر عن الرؤية



### الاستفادة من الفرص المرتقبة



### إحداث أثر فوري وواضح (إطلاق 3 مشاريع لتحقيق مكاسب سريعة)

- مركز المعرفة «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)  
لاستضافة شركات الإبداع والتكنولوجيا وخدمات التعاقد الخارجي داخل وخارج مجمعات المعرفة (مثلاً: مركز طرابلس للتعاقد الخارجي)

- إنشاء منطقة لتكنولوجيا البناء بالقرب من الحدود السورية للاستفادة من فرصة إعادة إعمار سوريا والعراق التي تبلغ قيمتها نحو 100-300 مليار دولار، وتوفير السكن لملايين اللاجئين العائدين

- تصميم تجربة ممتعة للسائح من أولها إلى آخرها مع الاستفادة من تجربة المطار في حلته الجديدة
- تصدير 2-3 أنواع من المحاصيل اللبنانية إلى أسواق جديدة<sup>1</sup>
- الاحتفال الوطني<sup>1</sup> بالذكرى المئوية لقيام الدولة اللبنانية «لبنان 2020»



# يمكن تحسين تجربة السياح في لبنان من خلال النظر الى كافة أوجه الرحلة السياحية

أولى



قلة المدن «الملائمة للسياح»



عدم تنظيم ووضوح عملية الوصول  
من/إلى المطار



قيمة مقترحة غير واضحة للبنان  
بصفته وجهة سياحية



عدم توفر بيانات تحفز عمليات  
اتخاذ القرار على مدى رحلة السائح



المنظومة المعقدة وقلة التواصل بين  
الجهات المعنية



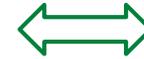
عدم توفر نظرة شاملة عن رحلة  
السائح من بدايتها إلى نهايتها



وضع آليات تعمل بكفاءة على جمع  
الملاحظات والبيانات لضمان  
التحسن الدائم في رحلة السائح



تصميم الرحلة الأمثل للسائح وتحديد  
الجهة المسؤولة عن كل جزء منها



إعداد خريطة تشمل رحلة السائح  
من بدايتها إلى نهايتها وفهم نقاط  
الضعف الرئيسية

عانى السائح في رحلته  
من...

تعود الأسباب الرئيسية  
لذلك إلى...

سيطلب تحسين رحلة  
السائح ما يلي...

20181022 Internal



## يجب معالجة التحديات المختلفة التي تعترض رحلة السائح

غير تفصيلي

تقييم التجربة/الملاحظات	مغادرة المطار	التجربة داخل البلد	الوصول إلى المطار	ما قبل الوصول
-------------------------	---------------	--------------------	-------------------	---------------

- غياب الجهود الملموسة لتشجيع بفاعلية على التوصيات وعودة المسافرين
- عدم وضوح عملية تسجيل الوصول
- تعدّد نقاط التفتيش الأمني
- القلق بشأن تفويت موعد الطائرة قبل دخول بوابة المطار (تقع نقطة التفتيش الأمني بعد المتاجر)
- العروض المحدودة على متاجر التجزئة، والأغذية والمشروبات
- عدم تنظيم وسائل النقل العام وعدم وضع اللافتات اللازمة
- تلوث المدن والشواطئ
- عدم توفير الصيانة اللازمة للمواقع الثقافية وعدم تحديد معايير للمرشدين السياحيين
- عدم التنظيم في طوابير ختم الجوازات وخلال عملية الحصول على تأشيرات
- عدم تنظيم خدمات سيارات الأجرة عند الخروج
- عدم/قلة وضوح الخدمات الأساسية التي يحتاج إليها السائح لينطلق في زيارته
- عدم وضوح الهوية والقيمة المقترحة لقطاع السياحة
- عدم تركيز جهود التسويق على أسواق محددة واستخدام دون المستوى الأمثل لقنوات التسويق
- عدم توفير العروض على المنتجات اللبنانية في القنوات بين المؤسسات

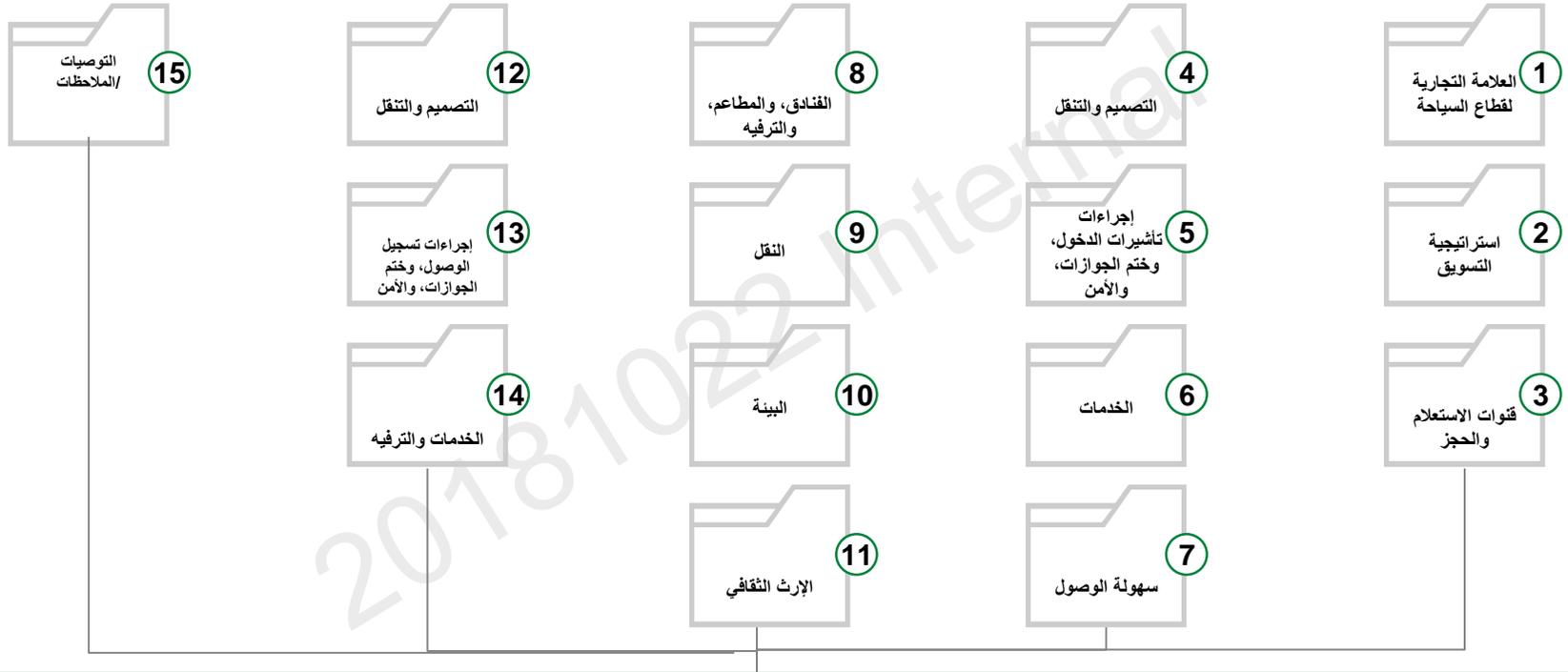


### جمع البيانات

- عدم جمع البيانات لتحفيز عمليات اتخاذ القرارات بشكل مدروس
- النقص في تبادل البيانات بين الجهات المعنية



# يتطلب تحسين رحلة السائح على المدى القصير العمل على 16 ملفاً خلال 6 مراحل



F جمع البيانات





# من أصل 16 ملفاً، يجري حالياً التنسيق بشأن 3 ملفات فقط مع وزارة السياحة، ولم تحدد حتى الآن الجهات المسؤولة عن ملفين اثنين منها

غياب الجهة المسؤولة  
بقيادة/ بالتنسيق مع وزارة السياحة  
لا تتسيق مع وزارة السياحة

A التخطيط والحجز | B الوصول إلى المطار | C التجربة داخل البلد | D مغادرة المطار | E تقييم التجربة



F جمع البيانات

البيانات



# ستعالج 5 ملفات في هذه الوثيقة وسيتم تفصيل الجهات المسؤولة المعنية المواضيع الباقية بما يتوافق مع المبادرات السياحية



معالجة في هذا القسم



- ستعالج 5 ملفات من الرحلة السياحية في هذا القسم
- ستتولى الجهات المسؤولة المعنية المواضيع الأخرى بالتنسيق مع فريق العمل الخاص بالسياحية

## F جمع البيانات





# على لبنان تطوير علامة تجارية واضحة لقطاع السياحة وتعزيز مكانته من خلال حملة تسويق هادفة موجهة الى بلدان المصدر

A



المبادرة ضمن الاستراتيجية	الهدف	الجهات ذات الصلة	الجهة المسؤولة
	تطوير هوية وعلامة تجارية لقطاع السياحة في لبنان وترجمتها الى رسائل واضحة وعروض مرئية ملفتة بما يتماشى مع "مظلة" علامة لبنان التجارية	وزارة الاقتصاد والتجارة	زوروا لبنان
	إعداد استراتيجية تسويق تركز على أسواق المصدر ذات الأولوية بالإضافة الى استراتيجية هادفة موجهة مبنية على سلوك المسافرين	السفارات	زوروا لبنان
	توافر المعلومات على الإنترنت وعقد اتفاقيات مضمونة مع منظمي الرحلات السياحية في بلدان المصدر ذات الأولوية مع حصة كبيرة للحجوزات بين الشركات	نقابة أصحاب مكاتب السفر والسياحة في لبنان نقابة الفنادق في لبنان	زوروا لبنان



20181022 Internal



# على لبنان تحسين التجربة التي يخوضها السائح لدى وصوله إلى المطار من خلال 4 مجالات



## المبادرة ضمن الاستراتيجية

## الهدف

## الجهات ذات الصلة

## الجهة المسؤولة

- خوض تجربة فريدة وبارزة تنسم بطابع محلي عند الوصول إلى المطار
- وضع لافتات وإشارات توجيهية واضحة تسهل التنقل ضمن المطار (مثلاً: لوحات للاستدلال على مكان استلام الأمتعة، لافتات لإجراءات ختم الجوازات/تأشيرات الدخول/الخروج)

- وزارة الأشغال العامة والنقل
- زوروا لبنان
- المديرية العامة للطيران المدني

## التصميم والتنقل

- تبسيط عملية الحصول على تأشيرة الدخول عند الوصول (مركز الخدمات الشاملة تؤمن الدفع عبر نقاط البيع وإمكانية الحصول على تأشيرة الدخول الإلكترونية)
- طاقم عمل ودود ومحترف في نقاط إجراءات التأشيرات وختم الجوازات، والتفتيش الأمني
- عملية مرور سريعة وواضحة عند تقطعي إجراءات ختم الجوازات والتفتيش الأمني وتقليص وقت الانتظار إلى الحد الأدنى

- المديرية العامة للطيران المدني
- وزارة الداخلية
- وزارة المالية

## إجراءات تأشيرات الدخول، وختم الجوازات، والأمن

- توفير خدمات درجة رجال الأعمال (مثلاً: الحصول على خدمات الاستقبال والترحيب)
- تحسين الحصول على المعلومات عند الوصول إلى المطار (الإنترنت اللاسلكي، WiFi، ومنشورات استعلامية)
- توفير الخدمات الضرورية لإطلاق رحلة السائح على مدار الساعة وبأسعار منظمة وإنشاء محطات ظاهرة (صراف آلي، ومحلات صرف العملات، وتأجير السيارات، وتقديم الجولات السياحية)

- المديرية العامة للطيران المدني
- شركات توكو
- المصارف/مكاتب صرف العملات
- وزارة الاتصالات
- شركات تأجير السيارات
- منظمو الجولات السياحية

## الخدمات

- تنظيم خدمات سيارات الأجرة في المطار مع عروض مصممة خصيصاً للفئات المختلفة
- مخرج سالم وآمن من المطار مزود بأماكن خاصة للانتظار

- وزارة الأشغال العامة والنقل
- المديرية العامة للطيران المدني

## سهولة الوصول



# C يجب تعزيز تجربة السائح داخل البلد من خلال تدريب الموظفين، وتنظيم وسائل النقل، وفرض أنظمة بيئية صارمة



## المبادرة ضمن الاستراتيجية

## الهدف

## الجهات ذات الصلة

## الجهة المسؤولة

- طاقم عمل ودود ومتعدد اللغات في الفنادق/المطاعم وأماكن الترفيه
- توافر المعلومات على الإنترنت بالإضافة إلى مراجع دقيقة لأفضل مواقع الجذب على المنصات السياحية المعروفة (مثل موقع مستشار الرحلات تريب ادفايزر)

- وزارة السياحة

- نقابة الفنادق في لبنان
- نقابة أصحاب المطاعم والمقاهي والملاهي والبايسري في لبنان

الفنادق، والمطاعم، والترفيه

- تسهيل تنقل السياح داخل البلد من خلال ضمان شفافية خيارات النقل المتاحة بما يتناسب معهم (وسائل النقل الخاص مقابل النقل العام)
- توفير خيارات النقل الخاص والنقل العام في الوجهات الرئيسية وربطها بمواقع الجذب الرئيسية القريبة منها عبر وسائل النقل العام
- إنشاء مسارات للمشى ملائمة للسياح في الوجهات الرئيسية (مراكز الاستعلام، والطرق المعبدة)

- البلديات
- وزارة السياحة

- وزارة الأشغال العامة

النقل

- تأمين شاطئ نظيف ومؤشرات بيئية تتوافق مع الحدود المقبولة عالمياً
- تأمين وجهات رئيسية نظيفة وجاذبة ورقابة مشددة للنفايات المنزلية والصناعية
- صيانة المراكز السياحية البيئية والحفاظ عليها من خلال أنظمة بيئية صارمة تطل المنطقة بكاملها وتؤثر في التخطيط الشامل للمنطقة

- البلديات

- وزارة البيئة

البيئة

- صيانة الإرث الثقافي وتوفير العروض الإضافية (عروض الأغذية والمشروبات الأصيلة، ومتاجر التجزئة)
- توافر مرشدين سياحيين مدربين ومحترفين ومزودين بالمعلومات الكافية

- نقابة أصحاب مكاتب السفر والسياحة في لبنان

- وزارة الثقافة

الأنشطة

# D يجب تحسين تجربة السائح عند مغادرة المطار من خلال تنفيذ التغييرات في التصميم الهيكلي وتعزيز العروض على متاجر التجزئة والأغذية والمشروبات



## المبادرة ضمن الاستراتيجية

## الهدف

## الجهات ذات الصلة

## الجهة المسؤولة

- خوض تجربة فريدة وبارزة تنسم بطابع محلي عند مغادرة المطار
- توفير أقصى حد من الوقت في المنطقة الحرة وأدنى حد من القلق بشأن تفويت موعد الطائرة (مثل وضع نقطة التفتيش الأمني قبل المنطقة الحرة، وإلغاء نقطة التفتيش الأولى قبل نقطة تسجيل الوصول)
- وضع لافتات وإشارات توجيهية للتنقل ضمن المطار ووضع الشاشات عند الحاجة (مثل الشاشات للاستدلال على نقطة تسجيل الوصول المناسبة)
- توفير أماكن جلوس مريحة مجهزة بالمرافق (المراحيض، وأماكن الاستراحة، ومحطات شحن الخليوي)

- وزارة الأشغال العامة والنقل
- زوروا لبنان
- المديرية العامة للطيران المدني

### التصميم

- توفير خدمات درجة رجال الأعمال (مثل الحصول على خدمات الاستقبال والترحيب)
- تحسين الحصول على المعلومات عند الوصول إلى المطار (الإنترنت اللاسلكي (WIFI))
- توفير مجموعة واسعة من محلات الأغذية والمشروبات، وتعزيز تشكيلة متاجر التجزئة لضمان تجربة فريدة وحصرية في قطاع التجزئة

- المنطقة الحرة في بيروت
- المديرية العامة للطيران المدني

### الخدمات والترفيه

- طاقم عمل ودود ومحترف في نقاط إجراءات تسجيل الدخول، وختم الجوازات، والتفتيش الأمني
- عملية مرور سريعة وواضحة عند نقطتي إجراءات ختم الجوازات والتفتيش الأمني وتقليص وقت الانتظار إلى الحد الأدنى

- المديرية العامة للطيران المدني
- طيران الشرق الأوسط
- وخطوط طيران أخرى

### إجراءات تسجيل الوصول، وختم الجوازات، والتفتيش الأمني

1 يجب إعادة تقييم المبادرات المقترحة مع الأخذ بالاعتبار مشروع توسيع المطار (الجدول الزمني ونطاق العمل)



# تقديم التوصيات /الملاحظات وجمع البيانات بالغ الأهمية لناحية تعزيز الرحلة السياحية بشكل وتشجيع المسافرين على العودة مستمر

E/F



المبادرة ضمن الاستراتيجية

الهدف

الجهات ذات الصلة

الجهة المسؤولة

- عرض المحتوى الذي ينشئه المستخدم مثلاً على فيسبوك، وموقع مستشار الرحلات تريب ادفايزر من خلال تشجيع المسافرين على تبادل تجاربهم، ونشر التقييمات، والحفاظ على التواصل مع البلد بطرق أخرى

- نقابة الفنادق في لبنان
- نقابة أصحاب المطاعم والمقاهي والملاهي والباثيسري في لبنان

- وزارة السياحة

التوصيات  
/الملاحظات

- إنشاء ذراع وزارتي خاص بالبيانات لبلورة الآراء والمعلومات على كافة مراحل الرحلة بهدف تعزيز تجربة السائح وتحسين أداء القطاع

- مصادر البيانات الداخلية والخارجية (مفصلة لاحقاً)

- وزارة السياحة

البيانات

20181022-Internal



# الوصول إلى المطار – إجراءات تأشيرات الدخول، وختم الجوازات والتفتيش الأمني



معالجة في هذا القسم



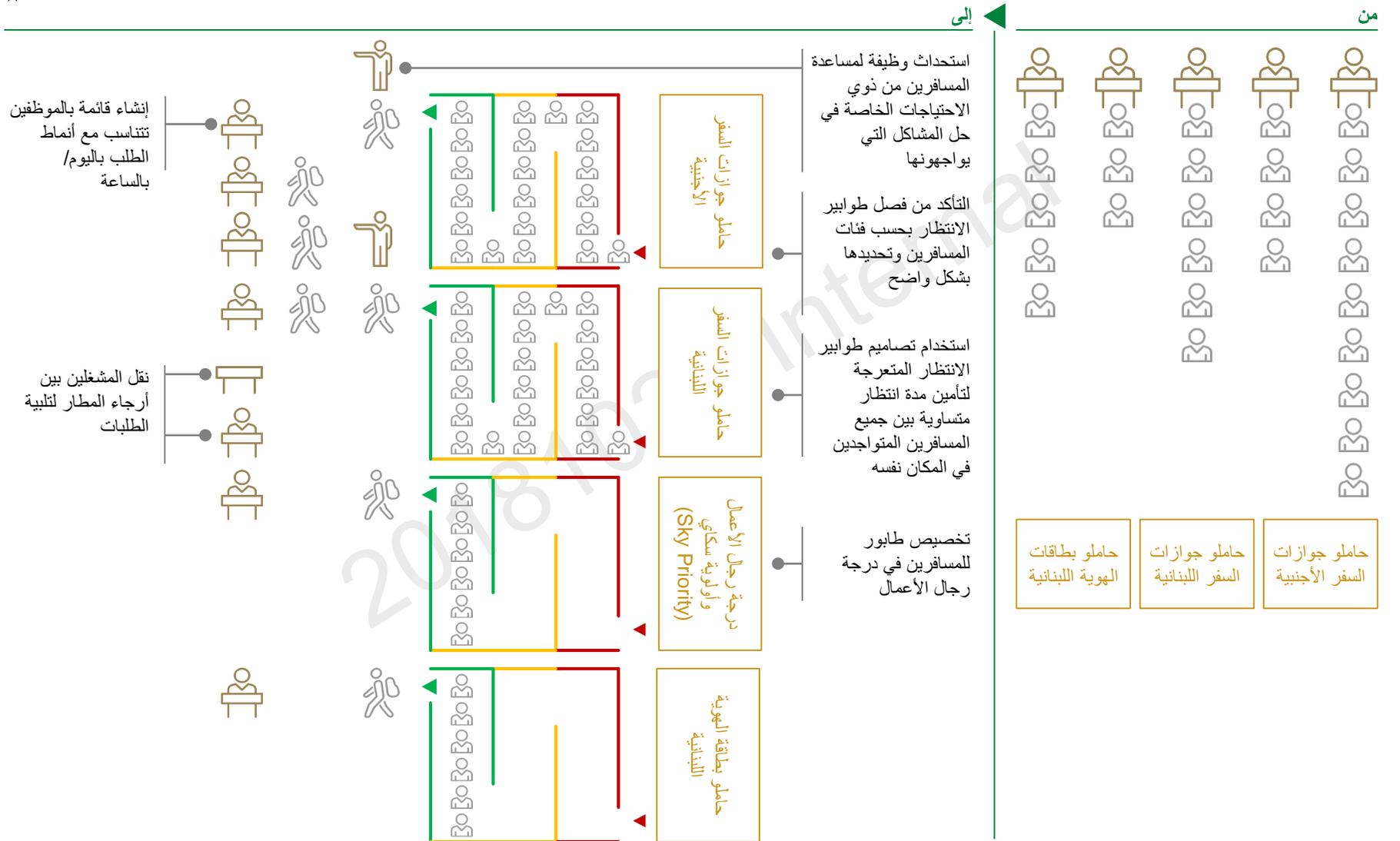
F جمع البيانات





# يمكن تقليص مدة الانتظار في الطابور بشكل ملحوظ على نقطة ختم الجوازات من خلال تنفيذ اجراءات بسيطة

★





# الوصول إلى المطار – الجدول الزمني لتنفيذ مبادرات إجراءات تأشيرات الدخول وختم الجوازات والتفتيش الأمني

جدول زمني توضيحي



المسؤولة	2019			2018			النشاط
	آذار	شباط	كانون الثاني	كانون الأول	تشرين الأول	أيلول	
وزارة الداخلية							فهم المتطلبات القانونية والموافقة المطلوبة للمباشرة بخدمات تأشيرة الدخول الإلكترونية
وزارة الداخلية							تقديم اقتراح شامل لإصدار تأشيرات الدخول الإلكترونية للبلدان التي تستلزم حالياً الحصول على تأشيرة دخول عند الوصول يشمل المتطلبات القانونية والتقنية (إجراءات تأشيرة الدخول الإلكترونية والمستندات والتفتيش الأمني ومتطلبات طاقم العمل والمهارات)
وزارة الداخلية							إعداد بوابة إلكترونية لتقديم طلبات تأشيرة الدخول الإلكترونية
المديرية العامة							إعداد عمليات المكتب الخلفي للعمل على طلبات تأشيرة الدخول الإلكترونية
المديرية العامة للطيران المدني							تحسين لاقطات الاستدلال للوصول إلى قسم تأشيرات الدخول والحرص على جعله ظاهراً
وزارة الداخلية / وزارة المالية							إعداد مركز الخدمات الشاملة لتأشيرة الدخول عند الوصول (يقدم المركز نفسه خدمات الموافقة على تأشيرة الدخول والذفع)
وزارة الداخلية / وزارة المالية							تقديم إمكانية الدفع عبر نقاط البيع في قسم تأشيرة الدخول عند الوصول
وزارة الداخلية / وزارة المالية							تطوير نظام لمراقبة إيرادات إصدار تأشيرات الدخول بشكل يومي يهدف إلى الحد من الفساد
المديرية العامة للطيران المدني							إعداد فيديو يوضح الإجراءات في المطار خطوة بخطوة والمستندات المطلوبة في كل خطوة
المديرية العامة للطيران المدني							عرض الفيديوهات على الشاشات في أروقة المطار عند النزول من الطائرة
المديرية العامة للطيران المدني							إنشاء قسم قبل نقطة ختم الجوازات تشير إليه اللافتات واضحة للحصول على الورقة التي يجب على كل سائح أن يحملها ويقدمها إلى الدائرة
وزارة الأشغال العامة والنقل							إعداد تدريب لطاقم عمل المطار يتعلق بالسلوك المهني
وزارة الأشغال العامة والنقل							تدريب جميع طاقم عمل المطار
وزارة الأشغال العامة والنقل							فرض الأنظمة الصارمة للحفاظ على السلوك المهني
المديرية العامة للطيران المدني							تخصيص طابور للمسافرين في درجة رجال الأعمال
المديرية العامة للطيران المدني							التأكد من فصل طوابير الانتظار بحسب فئات المسافرين وتحديد شكل واضح
المديرية العامة للطيران المدني							استخدام تصاميم طوابير الانتظار المتعرجة لتأمين مدة انتظار متساوية بين جميع المسافرين المتواجدين في المكان نفسه
المديرية العامة للطيران المدني							استحداث وظيفة لمساعدة المسافرين من ذوي الاحتياجات الخاصة في حل المشاكل التي يواجهونها
المديرية العامة للطيران المدني							إعداد جدول زمني جديد للتأكد من وجود موظفين في جميع الأقسام وفي كل الأوقات (على سبيل المثال مكتب تأشيرات الدخول ونقطة ختم الجوازات)
المديرية العامة للطيران المدني							دراسة التنفق الأسبوعي للمسافرين والمدة التي تستغرقها الإجراءات (على سبيل المثال اللبناني مقابل غير اللبناني) والتأكد من أن قائمة الموظفين تتناسب مع أنماط الطلب باليوم/ بالساعة
المديرية العامة للطيران المدني							فهم الأسباب الرئيسية التي تأخر مدة الإجراءات لحاملي جوازات السفر الأجنبية وحلها بالشكل المناسب (على سبيل المثال)
المديرية العامة للطيران المدني							تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط العملية في المكاتب الخلفية)

تقديم إمكانية الحصول على تأشيرة دخول إلكترونياً

إعداد مركز الخدمات الشاملة لإصدار تأشيرة الدخول

التأكد من أن العملية والمستندات المطلوبة في نقطة ختم الجوازات واضحة

فرض تدريب طاقم عمل المطار على السلوك المهني

استخدام التصميم الأمثل وتبسيط إجراءات ختم الجوازات لتقليل مدة الإجراءات للمسافرين



# الوصول إلى المطار – سهولة الوصول



معالجة في هذا القسم

**E** | تقييم التجربة | **D** | مغادرة المطار | **C** | التجربة داخل المطار | **B** | الوصول إلى المطار | **A** | التخطيط والحجز



F جمع البيانات





يمكن تحسين عملية مغادرة المطار من خلال تنظيم مخرج سيارات الأجرة، وتنظيم الأسعار وتحسين قاعة الانتظار وتأمين ممر للمشاة

توضيحي



ممر خاص بالمشاة للوصول إلى موقف السيارات

قاعة الانتظار الخاصة بالسياح

بوابة سيارات الأجرة

خارج المطار

بوابة موقف السيارات

بوابة سيارات الأجرة

داخل المطار

بوابة موقف السيارات

تعرفة سيارات الأجرة:	
العادية:	الفخمة:
٤	بيروت
٤	جبيل
٤	البقاع
٤	الشمال
٤	الجنوب

لوحة ظاهرة تبرز الأسعار بشفافية بناءً على نوع السيارة والمنطقة التي يتجه إليها الركاب



## الوصول إلى المطار – الجدول الزمني لتنفيذ مبادرة تسهيل الوصول



الجهة المسؤولة	2019			2018			النشاط
	آذار	كانون الثاني شباط	كانون الأول	تشرين الأول	تشرين الثاني	أيلول	
وزارة الأشغال العامة والنقل							تقديم مخرج مخصص لسيارات الأجرة باعتماد نظام الانتظار في الطابور
وزارة الأشغال العامة والنقل							فرض غرامات على السائقين الذين يحاولون «اصطياد» السياح
وزارة الأشغال العامة والنقل							تقديم خدمة سيارات أجرة «فخمة» جديدة تقوم على نوع السيارة (تحديد المعايير لتصنيف السيارات «الفخمة» مقابل السيارات «العادية»)
وزارة الأشغال العامة والنقل							اعتماد تعرفه لخدمة سيارات الأجرة بناءً على نوع السيارة والمنطقة التي يتجه إليها الركاب
وزارة الأشغال العامة والنقل							نصب لوحة بالقرب من مخرج سيارات الأجرة تشمل تعرفه سيارات الأجرة
وزارة الأشغال العامة والنقل							بناء قاعة انتظار للسياح مجهزة بسقف عند المخرج لتأمين الراحة للسائح خلال فترة الانتظار (حمايته من المطر والشمس)
وزارة الأشغال العامة والنقل							إنشاء ممر للمشاة لتأمين ممر للسياح من مخرج المطار إلى موقف السيارات
وزارة الأشغال العامة والنقل							تنظيم ازدحام السيارات بشكل صارم أمام بوابة الخروج
وزارة الأشغال العامة والنقل							فهم الخطة والجدول الزمني لمشروع النقل العام في لبنان والروابط مع المطار
وزارة الأشغال العامة والنقل							إعداد دراسة الجدوى لإنشاء خطوط حافلات مستقلة من المطار إلى الوجهات الأساسية على الأجل القصير والمتوسط (عدد السياح، تواتر الرحلات الجوية، معدل الركاب ووجهاتهم)

تنظيم خدمة سيارات الأجرة في المطار، وتنظيم الأسعار واعتماد عروض متخصصة بحسب نوع الخدمة

تحسين ممر المشاة من المخرج إلى موقف السيارات

تقييم إمكانية تنفيذ خدمة نقل بالحافلات من المطار



# التجربة داخل المطار - البيئة

★ معالجة في هذا القسم



جمع البيانات F





## يجب أن يركز لبنان على 4 مبادرات متعلقة بالبيئة كجزء من استراتيجية السياحة



مفصلة لاحقاً



المبادرة في  
الاستراتيجية



## على وزارة البيئة تنفيذ مجموعة من الاجراءات الوقائية والاستباقية لمعالجة تلوث المياه



### فرض الأنظمة

- تقديم وتعزيز الأنظمة المتعلقة برمي النفايات في شوارع الوجهات الساحلية، من خلال نشر عناصر الشرطة، ووضع اللافتات والكاميرات

- إعداد خريطة بمستويات تلوث المياه بحسب المنطقة. وتحديث وتعزيز الإطار التنظيمي لمعالجة المياه من قبل البلديات والمصانع

- اعتماد الملاحقة القانونية وفرض الغرامات على الرمي غير الشرعي في البحر وعدم التقيد بالمعايير البيئية
- اجراء التحاليل المستمرة لمستويات التلوث بحسب المنطقة، والتأكد من امتثال البلديات والمصانع

### تعزيز السلوك الإيجابي

- إطلاق حملات توعية عامة حول الأثر الاجتماعي والاقتصادي لتلوث مجتمعات المياه

- دعم أجهزة التنقية (على سبيل المثال الدعم التقني والمالي)

- الاستفادة من التكنولوجيا لتنظيف المجمعات المائية في لبنان
- التنسيق مع وزارة البيئة لتنفيذ برامج التنظيف التطوعي الإلزامي في المدارس
- حشد المنظمات غير الحكومية لتنظيم حملات وطنية بهدف تنظيف واجهة لبنان البحرية

الفردية

المؤسسية

الاجراءات  
الوقائية

الاجراءات الاستباقية



# تقييم التجربة – التوصيات / الملاحظات

★ معالجة في هذه الوثيقة





## يجدر بلبنان أن يشجع المحتوى الذي ينشئه المستخدم والتوصيات لتعزيز مكانة البلد كوجهة سياحية

### المنصة / القناة



tripadvisor®

livefyre 

■ تحفيز حضور اجتماعي حيوي وفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل دعم السياح وتعزيز حضورهم والتفاعل معهم

■ تشجيع السياح على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ونشر المحتوى حول زيارتهم إلى لبنان من أجل تعزيز وصول المحتوى إلى قاعدة أكبر من المستخدمين

■ عقد الشراكات مع مختلف قنوات / منصات السفر لتنظيم المحتوى الذي ينشئه المستخدم وجمعه وتخزينه بهدف التسويق

■ جمع وتنظيم آراء السياح وتعليقاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تكوين فهم أوضح حول رضا الزبون



على وسائل التواصل الاجتماعي التشجيع على نشر المحتوى الذي ينشئه المستخدم ومشاركته ودعمه



عقد الشراكات لفهم مستويات رضا الزبون وتخزين المحتوى



# يركز «البرنامج الأسترالي لتعزيز السياحة عبر وسائل التواصل الاجتماعي» على تحفيز المحادثات عن أستراليا من خلال المنصات الرئيسية

دراسة حالة



## الوصف

## القناة

- تتميز صفحة «توريزم أستراليا» (Tourism Australia) على موقع فيسبوك بمستوى عالٍ من النشاط وتركز على نشر صور جميلة وفريدة لشتى أنحاء أستراليا
- تنشر الصفحة على وجه الخصوص المحتوى الذي ينشئه المستخدم، ما يشجع المعجبين على مواصلة نشر قصصهم وتجاربهم بشكل مستمر
- كل يوم جمعة يتم اختيار الصور الأجل للأسبوع وتُنشر في ألبوم صور المعجبين المخصص لأيام الجمعة، ويلقى هذا الألبوم إعجاب آلاف الأشخاص ويقومون بمشاركته والتعليق عليه



1 وسائل التواصل الاجتماعي

8,166,721 people like this

7,885,614 people follow this

- تعرض صفحة «توريزم أستراليا» على موقع انستغرام أفضل اللقطات من حول أستراليا يومياً، وتُختار هذه اللقطات من الصور التي يحملها المتابعون مع «هاشتاغ» #seeaustralia



3.1m followers

- توفر الحسابات على موقع تويتر أخباراً وصوراً وتحديثات ووقائع مثيرة للاهتمام عن أستراليا
- تعيد «توريزم أستراليا» تغريد الصور التي ينشرها المستخدمون الآخرون ما يعزز المحتوى الذي ينشئه المستخدم



Followers 514K Likes 6,385

- يصنّف ملف «توريزم أستراليا» على موقع بينترست صوراً رائعة لأستراليا بحسب الموقع الذي اتخذت فيه وموضوعها





# عقدت «توريزم أستراليا» شراكة مع شركتي «أدوب» و«لايف فاير» من أجل إجراء ترتيبات جديدة مع «تريب ادفايزر»

دراسة حالة



## الوصف

## القناة

- عقدت «توريزم أستراليا» شراكة مع «أدوب» و«لايف فاير» من أجل جمع المحتوى الذي ينشئه المستخدم من وسائل التواصل الاجتماعي ونشره على [australia.com](http://australia.com)
- تقدم «أدوب ماركيٲينغ كلاود» (Adobe marketing cloud) بما يشمل «لايف فاير» لـ «توريزم أستراليا» منصة موحدة
- ساعدت شركة «لايف فاير» في أتمتة المهام الروتينية مثل العثور على كميات هائلة من المحتوى وإدارته وتخزينه وتنظيمه
- الأثر:
  - ارتفاع الوقت الذي يمضيه المستخدم على الموقع بنسبة 66%
  - ارتفاع نسبة المشاركة في الموقع بنسبة 30%
  - ارتفاع عدد الزبائن المحتملين بنسبة 77%

livefyre



2 الشراكات

- عقدت «توريزم أستراليا» شراكة مع «تريب ادفايزر كونٲنت» ( TripAdvisor Content ) بشأن المحتوى المتعلق بأبرز الوجهات السياحية في أستراليا المتوفر حالياً على الموقع التالي: [www.nothinglikeaustralia.com](http://www.nothinglikeaustralia.com) والمقدم من قبل «Australian Data Warehouse»
- يمكن للزوار من خلال «تريب ادفايزر» أن يقرؤوا آراء أكثر من 30,000 شخص أمضوا عطلة رائعة في أستراليا على الموقع التالي: [nothinglikeaustralia.com](http://nothinglikeaustralia.com)

tripadvisor



# جمع البيانات - البيانات

★ محور هذه الوثيقة



جمع البيانات F





# تستند عملية إعداد التقارير وتحليل البيانات إلى 3 خطوات، وهي تهدف إلى تحفيز اتخاذ القرارات المستنيرة في قطاع السياحة



1

تحديد المعلومات المهمة لتحفيز اتخاذ القرارات في قطاع السياحة



- ترتيب المعلومات بحسب الأولوية
- من أجل تحفيز اتخاذ القرارات
- تحديد الأسئلة المناسبة للإجابة عنها
- اعتماد الإجراءات الواجب اتخاذها للاستجابة للنتائج

2

وضع آلية لجمع البيانات



- تحديد البيانات اللازمة
- تحديد وتيرة جمع البيانات وصيغة جمعها
- تصميم نموذج التنسيق مع الجهات المعنية لتبادل البيانات

3

تحليل النتائج وإعداد التقارير بشأنها بالصيغة المناسبة



- تحليل النتائج والإبلاغ عنها من خلال:
  - نشر التقارير
  - إجراء اللقاءات المفتوحة بانتظام
  - تبادل البيانات



# يجدر بالوزارة أن تولي الأولوية إلى 4 أنواع من المعلومات اللازمة لتحفيز عملية اتخاذ القرارات

★

المعلومة	الأسئلة الرئيسية / التحليل اللازم	المؤشرات	مصادر البيانات	التحديات على مستوى المؤشرات
أداء قطاع الفنادق والضيافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما مستوى أداء قطاع الفنادق والضيافة في وقت معين من الشهر/العام؟</li> <li>أين يمكث السياح خلال زيارتهم للبلد؟</li> <li>هل يختلف أداء القطاع بحسب تصنيف الفندق أو المناطق أو فنادق معينة يمكث فيها السائح؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوع السكن</li> <li>معدل الحجزات في الفنادق</li> <li>إيرادات الفنادق</li> <li>معدل الإيرادات للغرفة الواحدة المتاحة</li> <li>القدرة الاستيعابية الإجمالية للفنادق</li> <li>عدد النزلاء</li> <li>جنسيات النزلاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة بيانات الفنادق</li> <li>أوراق الدخول التي يتم ملؤها عند دخول المطار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغطي البيانات التي تم جمعها عينة محددة من الفنادق فقط</li> <li>لا تبلغ المديرية العامة عن كل المعلومات الواردة في «أوراق الدخول»</li> <li>لا تقدم الفنادق بيانات دقيقة</li> </ul>
عدد السياح	<ul style="list-style-type: none"> <li>كم يبلغ عدد السياح (اللبنانيون والأجانب) في وقت معين من الشهر/العام؟</li> <li>كيف يبلي قطاع السياحة مقارنة بالمستهدفات؟</li> <li>كم يبلغ عدد السياح الوافدين من الأسواق المصدر؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الوافدين اللبنانيين والأجانب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسح الضوئي لجوازات السفر عند الوصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم اعتبار اللبنانيين المقيمين مزدوجي الجنسية من السياح</li> <li>لا يتم اعتبار اللبنانيين غير المقيمين من السياح</li> </ul>
السلوكيات في السوق المصدر	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي عادات الإنفاق للزوّار؟</li> <li>كم يبلغ متوسط مدة الزيارات؟</li> <li>ما هي الفنادق ووجهات الجذب المفضلة بالنسبة للأسواق ذات الأولوية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الزوّار</li> <li>متوسط فترة البقاء</li> <li>سلوكيات الإنفاق</li> <li>متوسط الإنفاق</li> <li>الفنادق المفضلة بحسب جنسيات الزوّار</li> <li>وجهات الجذب المفضلة لدى الزوّار بحسب جنسياتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة بيانات الفنادق</li> <li>الاستبيان عند المغادرة</li> <li>«ماستركارد»</li> <li>«غلوبال بلو»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغطي البيانات التي تم جمعها عينة محددة من الفنادق فقط</li> <li>غياب التعاون مع الباعة الخارجيين (ماستركارد)</li> </ul>
رضا السياح	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما مدى رضا السياح عن تجربتهم في لبنان بشكل عام؟</li> <li>ما هي أبرز التحديات التي يواجهها الزوّار في لبنان؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوصيات / حالات العودة</li> <li>التصنيفات على «تريب ادفايزر»</li> <li>الانطباعات السائدة على مواقع التواصل الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستبيان عند المغادرة</li> <li>«براندواتش»</li> <li>«تريب ادفايزر»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب التعاون مع الباعة الخارجيين</li> <li>غياب الجهود الرامية إلى إجراء الاستبيانات عند المغادرة</li> </ul>



## 2 ومن أجل تطوير هذه المعلومات، يمكن اعتماد 4 مبادرات لجمع البيانات وتحليلها

مفصل لاحقاً

★

الجهات المعنية	آلية جمع/تبادل البيانات ووتيرتها		
أ	<ul style="list-style-type: none"><li>دمج أجهزة قراءة جوازات السفر في المطار بأنظمة وزارة السياحة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>المديرية العامة للطيران المدني</li><li>الأمن العام</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الإبلاغ الآني، من خلال دمج نظام المديرية العامة للطيران المدني مع قاعدة البيانات المركزية لوزارة السياحة لتبادل المعلومات ذات الصلة<sup>1</sup></li></ul>
ب	<ul style="list-style-type: none"><li>تبسيط وأتمتة «بطاقة الدخول» المخصصة للأجانب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>المديرية العامة للطيران المدني</li><li>الأمن العام</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>مسح المديرية العامة للطيران المدني المعلومات وجمعها استناداً إلى «بطاقات الدخول» في الصيغة<sup>2</sup> المناسبة وتبادلها مع وزارة السياحة على أساس أسبوعي</li></ul>
ج	<ul style="list-style-type: none"><li>دمج تقارير الفنادق في بوابة «زوروا لبنان»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الفنادق</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تقديم الفنادق للمعلومات بشكل آني من خلال بوابة «زوروا لبنان» المدمجة في قاعدة البيانات المركزية لوزارة السياحة</li></ul>
د	<ul style="list-style-type: none"><li>البدء بإجراء استبيان رضا السياح عند المغادرة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>وزارة السياحة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>إجراء استبيان المغادرة مرتين في السنة مع عينة من 200 مشارك</li><li>نشر نتائج الاستبيان واتخاذ قرارات واضحة لمعالجة المجالات التي تلقى مستوى منخفضاً من رضا الزبائن</li></ul>
هـ	<ul style="list-style-type: none"><li>التنسيق مع الجهات الخارجية للاستفادة من بياناتها</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ماستر كارذ</li><li>غلوبال بلو</li><li>تريب ادفايزر</li><li>براندواتش</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>اختيار وزارة السياحة لمؤشرات الأداء الرئيسية لرصد الجهات الفاعلة من القطاع الخاص وطلب البيانات ذات الصلة بشكل منتظم</li></ul>

2 ستصمم وزارة السياحة الصيغة وفقاً للبيانات اللازمة والمتبادلة مع المديرية العامة للطيران المدني

1 تبادل المعلومات التي تم جمعها باستثناء المعلومات الشخصية

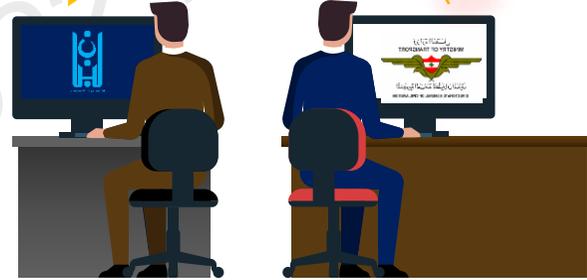


## 2 أ يجب دمج نظام وزارة السياحة مع أجهزة قراءة جوازات السفر للوافدين إلى المطار، كي يتم تبادل المعلومات بشكل آني

★

الوضع المستقبلي

الوضع الحالي



■ أتمتة التقارير حول زيارات حاملي الجوازات الأجنبية وتبادل البيانات بشكل آني مع وزارة السياحة من خلال دمج النظامين

■ تبادل التقارير بين المديرية العامة للطيران المدني ووزارة السياحة مرة أو مرتين في الشهر، مع حالات متكررة من التأخير

حاملو الجوازات الأجنبية

■ أتمتة التقارير حول زيارات اللبنانيين المقيمين في الخارج (تستوجب إنشاء قاعدة بيانات لكل حاملي الجوازات اللبنانية المقيمين في الخارج: أنظر إلى المبادرة المتعلقة بالإننتشار اللبناني رقم XXX)  
■ دمج أجهزة قراءة الجوازات في قاعدة بيانات المنتشرين، إلى جانب تقديم التقارير بشكل آني إلى وزارة السياحة

■ لا يتم تتبع حاملي الجوازات اللبنانية المقيمين في الخارج

حاملو الجوازات اللبنانية المقيمون في الخارج



## 2 تعديل «بطاقة الدخول» التي يملؤها الأجانب لتشمل فقط المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها تلقائياً من جوازات السفر



إلى...

من...

Ecrire Lisiblement اكتب بخط واضح		طيران الشرق الأوسط ENTREE - دخول		ETRANGERS أجانب	
Nom اسم العائلة			Prénom الاسم		
Profession المهنة		Sexe/الجنس ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>		Nationalité الجنسية	
Venant de قادم من			Pays de Residence بلد الإقامة		
Etranger <input type="checkbox"/> أجنبي		De descendance libanaise <input type="checkbox"/> من أصل لبناني		Resident Libanais avec passport étranger <input type="checkbox"/> مقيم في لبنان يحمل جوازاً آخر	
Type de visiteur فئة الزائر		<input type="checkbox"/> Motif de Visite هدف الزيارة <input type="checkbox"/> Travail عمل <input type="checkbox"/> Etude دراسة <input type="checkbox"/> Hospitalisation استشفاء <input type="checkbox"/> Privé خاص <input type="checkbox"/> Tourisme سياحة <input type="checkbox"/> Séjour إقامة <input type="checkbox"/> Visite famille et amis زيارة الأهل والإصدقاء			
L'adresse au Liban: (Doit être bien précise sous peine de poursuite judiciaire) (Informez la Sureté Générale en cas de changement)					
العنوان في لبنان: (يجب كتابته بدقة تحت طائلة الملاحقة القانونية) (أبلغ الأمن العام في حال تغيير العنوان)					
Autre <input type="checkbox"/> غير ذلك		Maison Privée <input type="checkbox"/> منزل خاص		Appt. Meublé <input type="checkbox"/> شقة مفروشة	
Hotel <input type="checkbox"/> فندق		Reservé A l' Administration – يتم ملؤه من قبل الإدارة			

Ecrire Lisiblement اكتب بخط واضح		طيران الشرق الأوسط ENTREE - دخول		ETRANGERS أجانب	
Nom اسم العائلة			Prénom الاسم		
Année   Mois   Jour / سنة   شهر   يوم		Date de Naissance تاريخ الولادة		Prénom du Père اسم الأب	
Lieu de Naissance مكان الولادة			Sexe/الجنس ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>		Nationalité الجنسية
Lieu de Délivrance مكان الإصدار			No. du Pass. رقم جواز السفر		
Année   Mois   Jour / سنة   شهر   يوم		Date d'Expiration تاريخ انتهاء الصلاحية		Année   Mois   Jour / سنة   شهر   يوم	
Date de Délivrance تاريخ الإصدار		Venant de قادم من			
Séjour <input type="checkbox"/> إقامة		Tourisme <input type="checkbox"/> سياحة		Privé <input type="checkbox"/> خاص	
Hospitalisation <input type="checkbox"/> استشفاء		Etude <input type="checkbox"/> دراسة		Travail <input type="checkbox"/> عمل	
Motif de Visite هدف الزيارة		L'adresse au Liban: (Doit être bien précise sous peine de poursuite judiciaire) (Informez la Sureté Générale en cas de changement)			
العنوان في لبنان: (يجب كتابته بدقة تحت طائلة الملاحقة القانونية) (أبلغ الأمن العام في حال تغيير العنوان)					
Autre <input type="checkbox"/> غير ذلك		Maison Privée <input type="checkbox"/> منزل خاص		Appt. Meublé <input type="checkbox"/> شقة مفروشة	
Hotel <input type="checkbox"/> فندق		Reservé A l' Administration – يتم ملؤه من قبل الإدارة			

إلغاء المعلومات التي يمكن جمعها عند المسح الضوئي لجواز السفر (مثلاً رقم جواز السفر، تاريخ الإصدار، تاريخ انتهاء الصلاحية، إلخ)

إضافة مربع لزيارة الأهل والأصدقاء من أجل تقييم فعالية حملة الترويج للسياحة

إضافة مربع حول فئة الزائر من أجل تصنيف الوافدين على الشكل التالي: المقيمون اللبنانيون الذين يحملون جوازاً آخر، والمنتشرون، والأجانب

## على الفنادق أتمتة تقاريرها بهدف التخلص من المشاكل التي تواجهها حالياً عملية جمع البيانات

يجب اتخاذ الإجراءات على المدين القصير والمتوسط من أجل معالجة هذه المشاكل



تطرح العملية التي تتبعها الفنادق للإبلاغ عن بياناتها 4 مشاكل رئيسية

### الامتثال

~50% من الفنادق لا تبليغ عن بياناتها<sup>1</sup>

### الشمولية

لا تشمل البيانات التي يتم جمعها كل المؤشرات القيمة بالنسبة لوزارة السياحة (مثلاً: إيرادات الفنادق)

### الوتيرة والتوقيت

تقدّم الفنادق بياناتها مرة في الشهر فقط، ما يحدّ من إمكانية الوزارة على تحديد الأنماط السائدة واتخاذ الإجراءات على المدى القصير

### الدقة

يقدم العديد من الفنادق بيانات غير دقيقة لأسباب تتعلق بالتهرب الضريبي

### على المدى القصير

مقابلة ممثلين عن الفنادق لمناقشة التحديات المتعلقة بالبيانات والحلول المحتملة

إضافة مجالات جديدة إلى نظام الإيرادات الإلكتروني والطلب من الفنادق المباشرة بتقديم التقارير عنها

الطلب من الفنادق أن تبدأ بتقديم التقارير حول البيانات على نحو أسبوعي

### الوضع المستقبلي

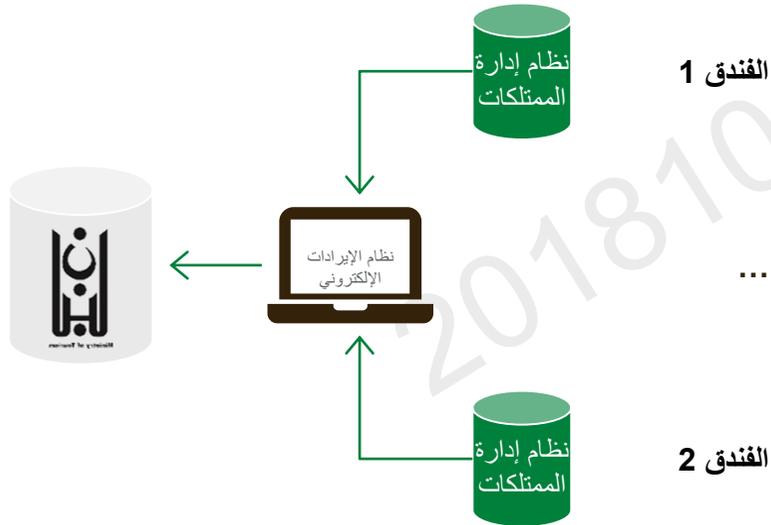
أتمتة عملية الإبلاغ من أجل تعزيز دقة البيانات وسرعة تبادلها

1 تشمل العينة التي تُجمع منها المعلومات 198 فندقاً فقط

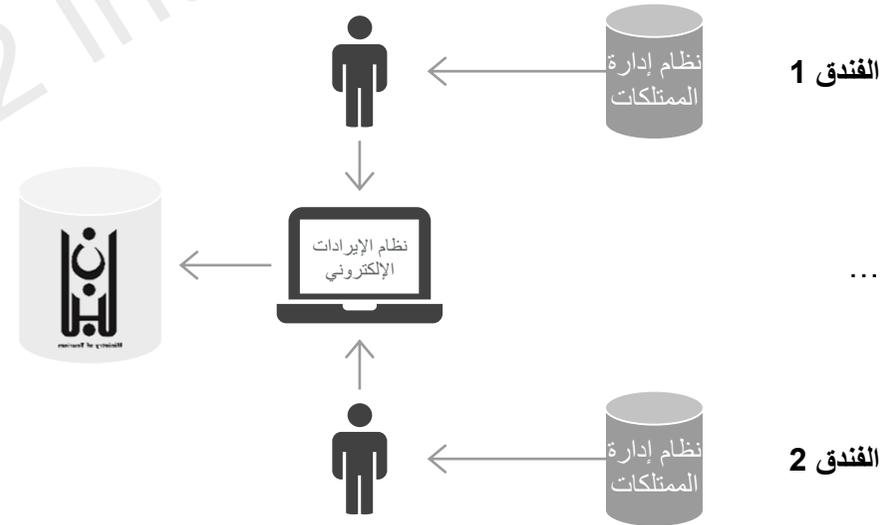


الأمّنة التامة

الأمّنة الجزئية



لا تحتاج عملية الإبلاغ المؤتمّنة إلى أي جهد بشري أو إلى مستوى منخفض جداً منه



تحصل الفنادق على البيانات من نظام إدارة الممتلكات وتدخلها يدوياً على نظام الإيرادات الإلكتروني



### ينطبق على اقتراح الأتمتة التامة



- قد تحتاج وزارة السياحة إلى إصدار القوانين لتطبيق اعتماد النموذج المعياري الموحد
- يمكن لدعم البرنامج بشكل جزئي أو كامل أن يسهل عملية التنفيذ

### ينطبق على اقتراحي الأتمتة



- لن تتم على الأرجح أتمتة المعلومات المالية الأنية أو قصيرة الأجل لأن تسوية الحسابات تجري عادة على أساس ربع سنوي



- قد تحتاج بعض الفنادق إلى مواصلة إدخال البيانات يدوياً لأنها لا تستخدم نظام إدارة الممتلكات الموحد
- تنطبق على وجه الخصوص على الفنادق المصنفة من نجمة أو نجمتين



المبادئ التوجيهية	
<ul style="list-style-type: none"><li>فهم الهدف من إجراء الاستبيان</li><li>تحديد كيف سيتم استخدام النتائج</li><li>تحديد الفئات المستهدفة</li></ul>	1 تحديد الهدف
<ul style="list-style-type: none"><li>صياغة أسئلة ذات قيمة للتحليل</li><li>احتساب الوقت اللازم لإنهاء الاستبيان</li></ul>	2 صياغة الاستبيان
<ul style="list-style-type: none"><li>تجربة الاستبيان على مجموعة صغيرة</li><li>إجراء التعديلات على الأسئلة إن لزم الأمر</li></ul>	3 إجراء المشروع التجريبي
<ul style="list-style-type: none"><li>اختيار الطريقة المعتمدة لجمع البيانات</li><li>اختيار المشاركين في الاستبيان، وفقاً لعينة عشوائية أو أي وسيلة أخرى</li><li>تجنّب اختيار المشاركين بشكل متحيز (مثلاً: الحرص على أن نسبة المشاركين تمثل السكّان بشكل صحيح ومناسب)</li></ul>	4 اختيار طريقة جمع البيانات والمشاركين في الاستبيان
<ul style="list-style-type: none"><li>ضمان معدّلات إجابة مرتفعة</li><li>الحدّ من التحيز في التنفيذ (مثلاً: يجب أن تتوافق الفئات الممثلة في المشاركين مع أبرز الفئات السكّانية)</li></ul>	5 تنفيذ الاستبيانات
<ul style="list-style-type: none"><li>ترجمة البيانات التي تم جمعها</li><li>استخلاص المعلومات من نتائج الاستبيان استناداً إلى المخرجات المتوقعة</li></ul>	6 تحليل النتائج



6	5	4	3	2	1	الوصف	الجهة المسؤولة
تحليل النتائج	تنفيذ الاستبيانات	اختيار طريقة جمع البيانات والمشاركين في الاستبيان	إجراء المشروع التجريبي	صياغة الاستبيان	تحديد الهدف		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل نتائج الاستبيان وتحديد أبرز الإجراءات ذات الأولوية الواجب إجراؤها لتحسين تجربة الزبون</li> <li>الإبلاغ عن نتائج الاستبيان من خلال الاجتماع بالجهات المعنية وتطوير خطة العمل لتنفيذ أبرز الإجراءات ذات الأولوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء الاستبيان في المطار عند المغادرة مرتين في السنة</li> <li>إنهاء الاستبيان عند وصول عدد المشاركين إلى 200</li> <li>وتحقيق المستهدف من حيث فئات المشاركين المتنوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد خصائص العينة لإجراء الاستبيان<sup>1</sup></li> <li>إنشاء استمارة الاستبيان التي يمكن ملؤها على الأجهزة الإلكترونية</li> <li>إجراء الاستبيان في المطار عند المغادرة (بعد نقطة ختم الجوازات) من خلال تعيين متطوعين لجمع المدخلات على أجهزة إلكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق المشروع التجريبي للاستبيان وتجربته على عينة من 50 مشاركاً من أجل تقييم: <ul style="list-style-type: none"> <li>الوقت اللازم لملء الاستبيان</li> <li>معدل الإنجاز</li> <li>سهولة فهم الأسئلة</li> <li>جودة الأجوبة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة استبيان بحسب الخصائص التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>يضم 10-12 سؤالاً</li> <li>يستغرق إنجازه ~5-10 دقائق</li> <li>يشمل مجموعة من الأسئلة متعددة الخيارات وأسئلة تحديد الدرجة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد استبيان يهدف إلى تحسين تجربة الزبون وتشجيع عودته وتوفير منصة لسماع آراء السياح</li> </ul>		وزارة السياحة / المديرية العامة للطيران المدني
وزارة السياحة	وزارة السياحة / المديرية العامة للطيران المدني	وزارة السياحة / المديرية العامة للطيران المدني	وزارة السياحة	وزارة السياحة	وزارة السياحة		وزارة السياحة

1 مثلاً النسبة المستهدفة من البلدان المصدر، المنتشرون مقابل غير المنتشرين، الناطقون باللغة العربية مقابل غير الناطقين بها



هل أنت...  
 مقيم لبناني  
 منتشر  
 لبناني غير مقيم  
 زائر أجنبي

الجنسية

بلد الإقامة:

هدف الزيارة  
 رحلة أعمال  
 ترفيه  
 استشفاء  
 دراسة  
 عمل

متوسط مدة الزيارة (عدد الأيام)

متوسط الإنفاق خلال إقامتك (باستثناء ثمن التذكرة)  
 أقل من 500 دولار  
 1000-500 دولار  
 2500-1000 دولار  
 4000-2500 دولار  
 أكثر من 4000 دولار

يرجى تحديد درجة موافقتك على ما يلي (من 1 إلى 5، من الدرجة الأكثر انخفاضاً إلى الأكثر ارتفاعاً)  
كيف تقيم تجربتك في لبنان بشكل عام؟  
ما احتمال زيارتك للبنان مجدداً؟  
ما احتمال أن توصي بلبنان كوجهة سياحية للآخرين

5 (مرتفع)	4	3	2	1 (منخفض)
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

ما كان نشاطك المفضل؟  
 تناول الاكل في المطاعم  
 التسوق  
 الأنشطة في الهواء الطلق  
 زيارة المواقع الثقافية  
 اكتشاف المناطق الريفية  
 غير ذلك  
 الاسترخاء على الشاطئ  
 السهر والألعاب

كيف يمكننا تحسين تجربتك في لبنان

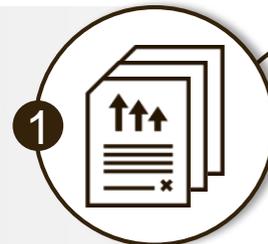
يرجى إدخال بريدك الإلكتروني

## يمكن التواصل مع الجهات المعنية الخارجية من خلال 3 قنوات رئيسية

### الوصف

- نشر التقارير الموحدة بشكل منتظم لإعلام الجهات المعنية في القطاع عن التحديثات حول الأداء، والإعلانات والمعلومات

نشر التقارير



1

- عقد الاجتماعات مع أبرز الجهات المعنية لتبادل الاستراتيجيات [استراتيجية الزبون] والتفاصيل الحساسة الأخرى التي لا يمكن نشرها

عقد  
الاجتماعات  
المنتظمة



2

قنوات التواصل مع  
الجهات المعنية  
الخارجية

- تبادل المعلومات والبيانات الأولية بشكل دائم مع الجهات المعنية من خلال اتفاقات مستوى الخدمة

إبرام اتفاقات مستوى  
الخدمة وتبادل  
المعلومات



3

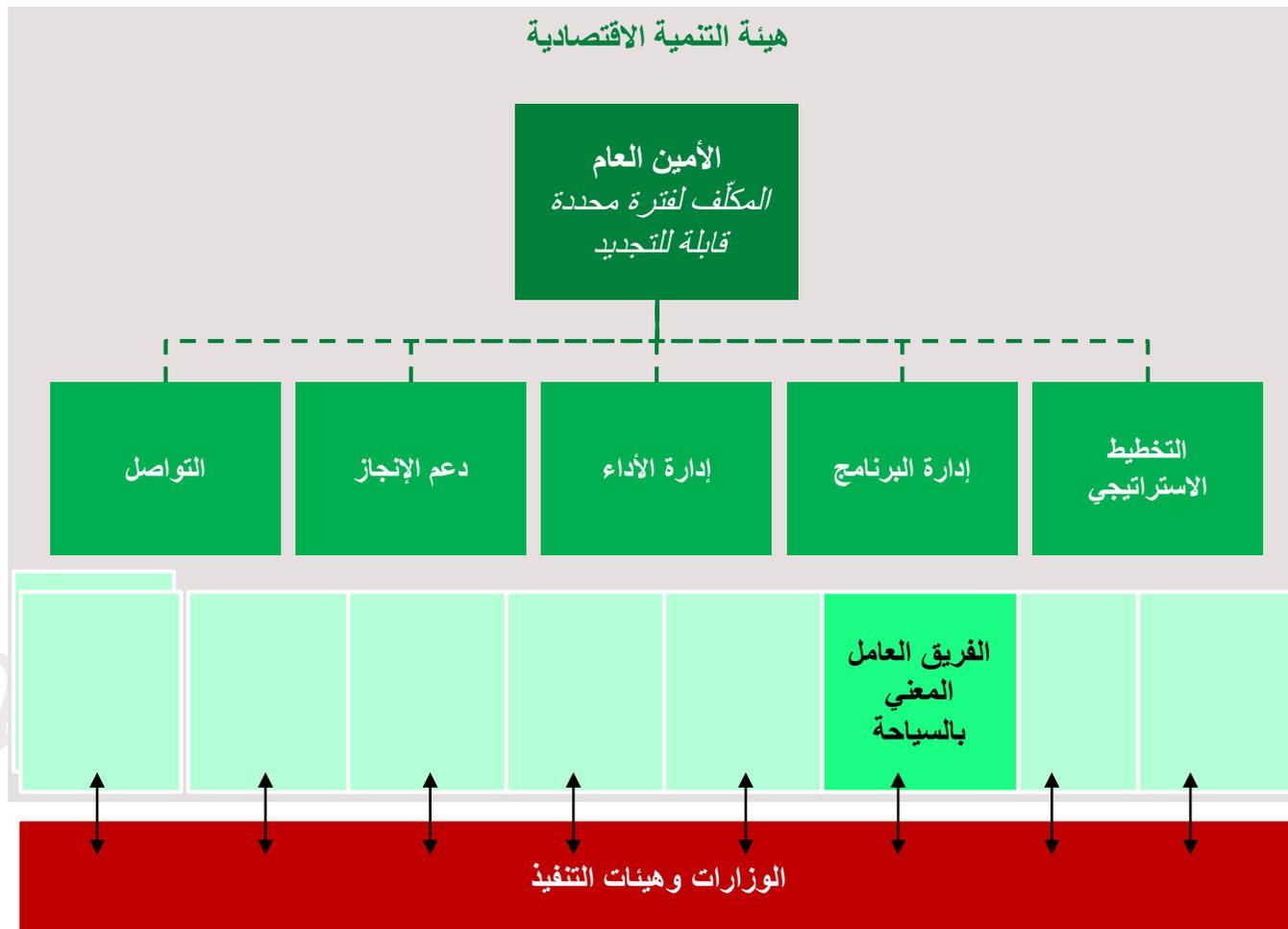
20181024 Inter



# في كلّ «ملف» من ملفات مسار السياحة، ستنسّق الجهة المسؤولة بشكل وثيق مع الفريق العامل المعني بالسياحة من أجل تنفيذ الخطة



سينسّق الفريق العامل المعني بالسياحة بشكل وثيق مع الجهة المسؤولة من أجل تنفيذ المبادرات الواردة في كلّ «الملفات»





# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- ملخص الفصول
- متطلبات إصلاح القطاع العام
- البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- متطلبات المالية العامة
- المتطلبات التشريعية الأساسية

## VII. آليات المأسسة

- ملخص الفصول
- إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- رحلة السواح
- منطقة تكنولوجيا البناء
- تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- ملخص الفصول
- الحاجة الملحة للتغيير
- الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- ملخص الفصول
- التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
1. الزراعة
2. الصناعة
3. السياحة
4. اقتصاد المعرفة
5. الخدمات المالية
6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- المقاربة المنهجية للمشروع
- إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- ملخص الفصول
- المنظور الاقتصادي
1. تطور الاقتصاد الكلي
2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
- ج. تحليل القطاعات
1. الموارد الطبيعية
2. الزراعة
3. الصناعة
4. السياحة
5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
6. الخدمات المالية
7. التعليم
8. الرعاية الصحية
9. العقارات والبناء
10. التجزئة والتجارة
11. النقل والخدمات اللوجستية
12. الاتصالات
13. الطاقة والمياه
14. المنتشرون
15. الكفاءة العمرانية



## إنشاء مشروع رئيسي يعبر عن الرؤية

## الاستفادة من الفرص المرتقبة

## إحداث أثر فوري وواضح (إطلاق 3 مشاريع لتحقيق مكاسب سريعة)

### ■ مركز المعرفة «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)

لاستضافة شركات الإبداع والتكنولوجيا وخدمات التعاقد الخارجي داخل وخارج مجمعات المعرفة (مثلاً: مركز طرابلس للتعاقد الخارجي)

■ إنشاء منطقة لتكنولوجيا البناء بالقرب من الحدود السورية للاستفادة من فرصة إعادة إعمار سوريا والعراق التي تبلغ قيمتها نحو 100-300 مليار دولار، وتوفير السكن لملايين اللاجئين العائدين

■ تصميم تجربة ممتعة للسائح من أولها إلى آخرها مع الاستفادة من تجربة المطار في حلته الجديدة

■ تصدير 2-3 أنواع من المحاصيل اللبنانية إلى أسواق جديدة<sup>1</sup>

■ الاحتفال الوطني<sup>1</sup> بالذكرى المئوية لقيام الدولة اللبنانية «لبنان 2020»



## فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

■ تقييم الموقع

■ استراتيجية المستأجر

■ الحوكمة

■ التركيز على استخدام التكنولوجيا

■ تقييم الأثر

■ خارطة طريق التنفيذ

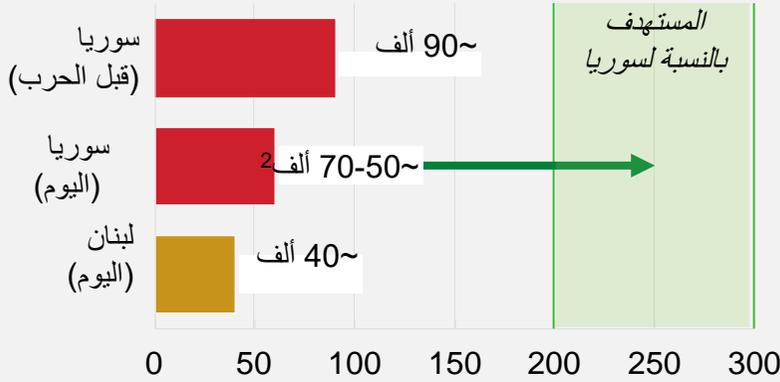
■ الملحق





# أدى النزاع السوري إلى تدمير 1-2 مليون منزل، مما ساهم في زيادة التكاليف الإجمالية لإعادة الإعمار لتصل إلى 100-350 مليار دولار

## مقارنة القدرة الإنتاجية المقدّرة، عدد الوحدات السكنية / السنة



متضرر أو مدمّر

2-1 مليون منزل



الطلب المقدّر ما بعد الحرب

200-300 ألف منزل / السنة



- يمكن للقدرة المحلية على الإعمار في سوريا أن تلبية 20-30% من الطلب فقط
- سيبلغ النقص في العرض السنوي 100,000 وحدة على الأقل، ويتجاوز هذا الرقم بشكل كبير إجمالي القدرة الإنتاجية في لبنان التي تصل إلى ~40,000 وحدة
- مثلاً: للوصول إلى 20% من قيمة النقص في العرض، على لبنان أن يزيد قدرته الإنتاجية بنسبة 50%
- لذلك، على الأرجح لن تشكل كمية الطلب عائقاً أمام الجهود اللبنانية لإعادة الإعمار نظراً لارتفاع تلك الكمية بما فيه الكفاية

التكلفة الإجمالية المقدّرة لإعادة الإعمار<sup>3</sup>

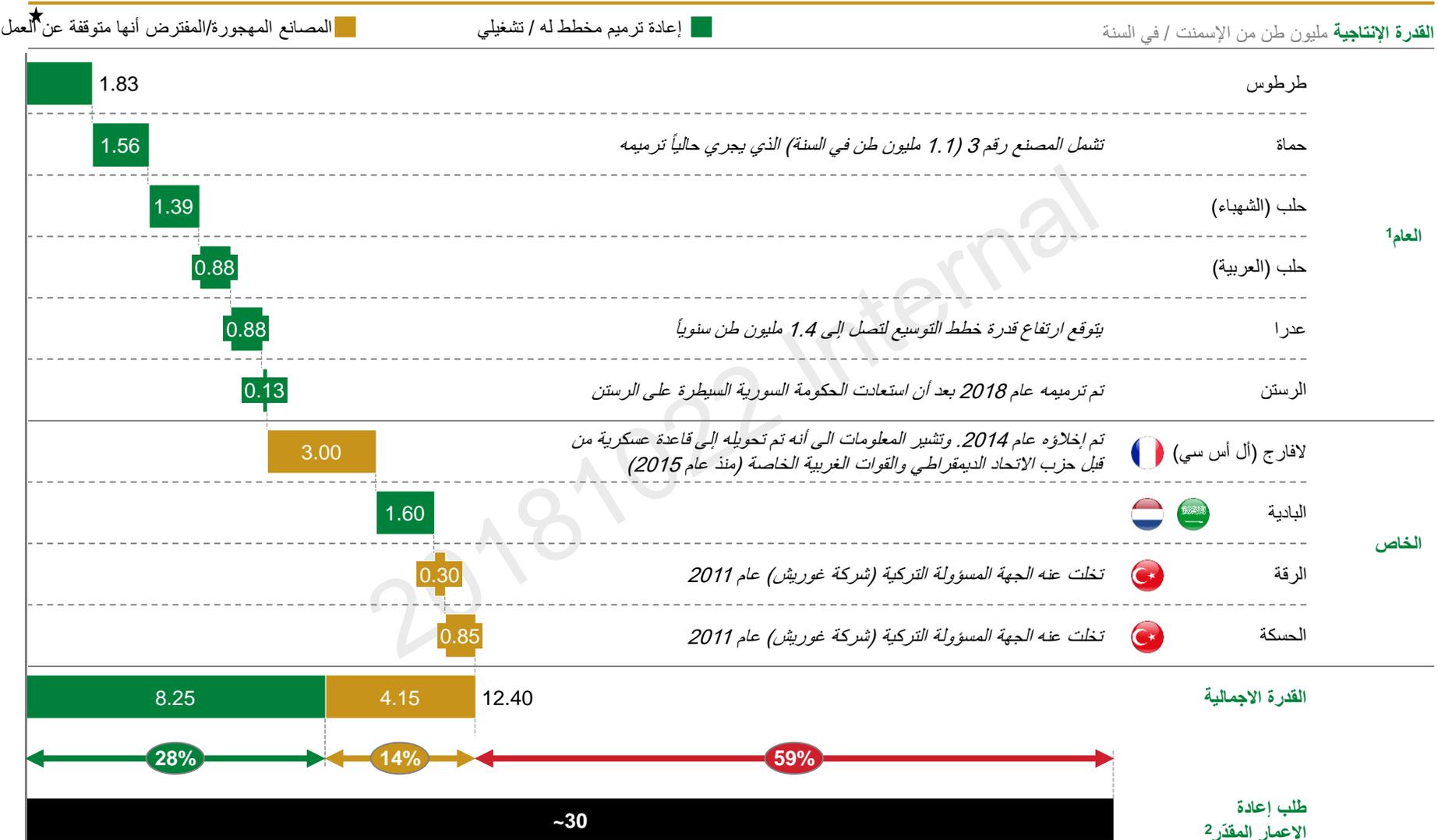
100-350 مليار دولار



1 يشمل ذلك معدل النمو الطبيعي لـ 100,000 منزل / السنة؛ 2 استناداً إلى الضرر/الدمار اللاحق بمصانع الإسمنت؛ 3 لا تقتصر على قطاع الإسكان



# بعد خسارة سوريا ثلث قدرتها على إنتاج الإسمنت خلال النزاع، لم يعد العرض المحلي قادراً إلا على تلبية أقل من 30%



1 تملكه المؤسسة العامة للإسمنت ومواد البناء التابعة لوزارة الصناعة 2 البناء المتوقع لـ 300,000 وحدة سكنية كل سنة، ولكنها غير مسؤولة عن الطلب على الإسمنت لغير البناء

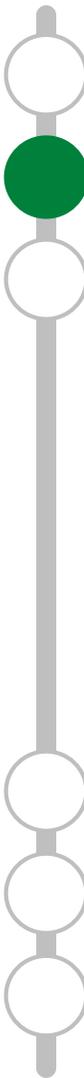


فرصة إعادة الإعمار في سوريا

### ميزة لبنان النسبية

التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

- تقييم الموقع
- استراتيجية المستأجر
- الحوكمة
- التركيز على استخدام التكنولوجيا
- تقييم الأثر
- خارطة طريق التنفيذ
- الملحق





## نظرة سريعة على ميزة لبنان النسبية



القرب الجغرافي من أهم المناطق التي ستشهد عملية إعادة إعمار، بما فيها حمص، وحلب، وريف دمشق (دوما، والغوطة الشرقية، إلخ)



سبب اختيار لبنان

A

الاستثمار وبيئة الأعمال الإيجابيين نسبياً (بالمقارنة مع سوريا والعراق) اللذين سيستمران في التحسن من خلال الإصلاحات



توافر قوى عاملة تتمتع بمهارات عالية في المجالات ذات الصلة (مثلاً في الهندسة المعمارية والهندسة) وفهم احتياجات الإسكان في سوريا (مثلاً نتيجة الأنماط المعمارية المتشابهة في هذا المجال بين البلدين)



الروابط اللغوية والثقافية القوية (بالمقارنة مثلاً مع إيران وتركيا) وعلاقة سياسية مؤاتية مع سوريا (بالمقارنة مثلاً مع تركيا والسعودية والأردن)



البيئة المتحررة ذات المعايير المعيشية العالية توفر نمط حياة إيجابي للأجانب (بالمقارنة مثلاً مع سوريا والعراق)



يسمح البناء الصناعي بخفض الكلفة ومدة الإنتاج ويحرص كذلك على تقديم جودة عالية، وهي مهمة جداً في إعادة إعمار سوريا (تساعد مثلاً بشكل جزئي على تسهيل عملية عودة اللاجئين)



سبب اعتماد البناء الصناعي

B

يسمح البناء الصناعي للبنان بالاستفادة من حصة ملحوظة من قيمة إعادة الإعمار، نتيجة نقل «القيمة المضافة» من أماكن الإعمار إلى المصانع (يكون مقرها داخل لبنان)



يعد قطاع الأبنية مسبقة الصنع في لبنان قطاعاً قائماً على أسس متينة، ذا توجه خارجي، ومستمر في النمو (تعتبر المواد مسبقة الصنع إحدى الصادرات الأسرع نمواً في لبنان)



ستقدم المنطقة الصناعية بنية تحتية عالية الفعالية والكفاءة بما في ذلك المرافق (مثلاً الطاقة) والبنية التحتية الصناعية (مثل مناطق التخزين، وأرصعة التحميل)



سبب إنشاء منطقة صناعية

C

ستقدم المنطقة الصناعية إمكانات مالية بما في ذلك عروض تنافسية لاستئجار الأراضي، واعتماد الأولوية في الحصول على برامج الدعم المالي (مثلاً كفالات)، وتدابير حزم استثمارات جاذبة ومصممة على نحو خاص



ستقدم المنطقة الصناعية إمكانات تنظيمية تشمل مركز خدمات شاملة يتولى تنسيق جميع الأعمال التنظيمية (كإصدار التراخيص)



ستقدم المنطقة الصناعية خدمات دعم شاملة بما فيها دعم عمليات الأعمال، وسهولة التواصل مع الموردين / مقدمي الخدمات ومرافق الأبحاث وإدارة الموقع والأمن، إلخ.



يؤدي الموقع المشترك لشركات البناء الصناعي (والخدمات المكملة) إلى تحقيق وفورات الحجم (كالشراء بالجملة ومشاركة الآليات، إلخ.) التي تحسّن الأرباح





## تُظهر التجربة العالمية أن التنافسية في تكنولوجيا البناء تتطلب التميز في مجالات أربعة

★

الميزة النسبية ✓

الصعوبة النسبية ✗

الميزة التي تؤمنها المنطقة ✓

- تتطلب تكنولوجيا البناء قوى عاملة تتمتع بمهارات عالية واستخدام كثيف للمعرفة مقارنة مع البناء العادي
- يتميز لبنان بمصدر أكبر للمواهب من المنافسين الإقليميين

توافر المواهب



- تأمين المتطلبات التكنولوجية وتطوير المعرفة الفنية يستغرقان وقتاً طويلاً
- يتمتع لبنان بصناعة أكثر رسوخاً من الصناعة في الأردن ومتساوية تناسيباً مع تركيا

نضج الصناعة



- تشكل تكلفة النقل عنصر تكلفة مهم
- تقع الأسواق المستهدفة المحددة على مسافة أقرب إلى لبنان من المسافة إلى الدول المنافسة الإقليمية

المسافة إلى أسواق التصدير



- تعتبر البنية التحتية المادية في لبنان متأخرة بالمقارنة مع الدول النظيرة الإقليمية
- ستقدم منطقة البناء البنية التحتية الأفضل (الطاقة والاتصالات) وستؤمن الربط (الطرق والمرافئ المعدلة)

البنية التحتية المادية (الطاقة، والطرق...)



- تشمل عناصر التكلفة الأهم الفولاذ والإسمنت
- يعتبر لبنان متأخراً في التنافسية على صعيد تكلفة المواد بالمقارنة مع الأردن وتركيا

التنافسية على صعيد التكلفة



✗



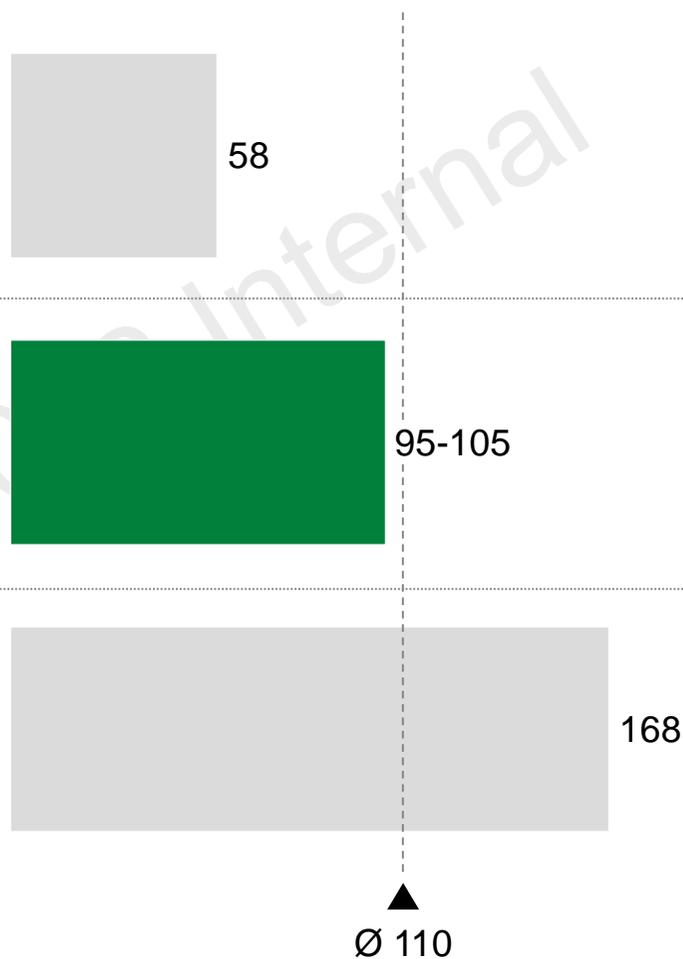
## تكاليف الأسمنت أقل من الأردن ولكن 2 x تركيا

★

### تكاليف الإسمنت في البناء

دولار أمريكي للطن، معدل 2018-2016

البلد





## B ما هو البناء الصناعي؟



يقوم البناء الصناعي على الإنتاج  
المركزي واسع النطاق للوحدات  
من خلال استخدام التكنولوجيات  
الصناعية المؤتمتة والمحسنة التي  
تتيح التكامل في سلسلة القيمة





## يقدم البناء الصناعي العديد من المزايا المهمة جداً بالنسبة الى إعادة الإعمار في سوريا



### مزايا البناء الصناعي

إنتاجية أعلى؛ عدد أقل من الموظفين في ورش البناء

↓ ~30%

خفض تكلفة اليد العاملة وتحسين الإنتاجية

توليد فرص العمل التي تتطلب مهارات عالية مع انتقال فرص العمل من ورش البناء إلى المصانع



مهم جداً في لبنان

لأن فرص العمل التي تتطلب المهارات غير متاحة بكثرة أمام المتخرجين والعمال اللبنانيين

وقت أقل للبناء (وجودة أفضل)

↓ ~50%

يؤدي تحسين العمليات والإنتاج في بيئة خاضعة للرقابة إلى الكفاءة والجودة العاليتين



مهم جداً في سوريا

بسبب الفرق الكبير بين العرض والطلب

تكاليف أقل

↓ 20%-40%

تقليل الهدر بفضل الإنتاج الدقيق لأجزاء من الإسمنت مسبقة الصنع وتخفيض تكاليف الصيانة

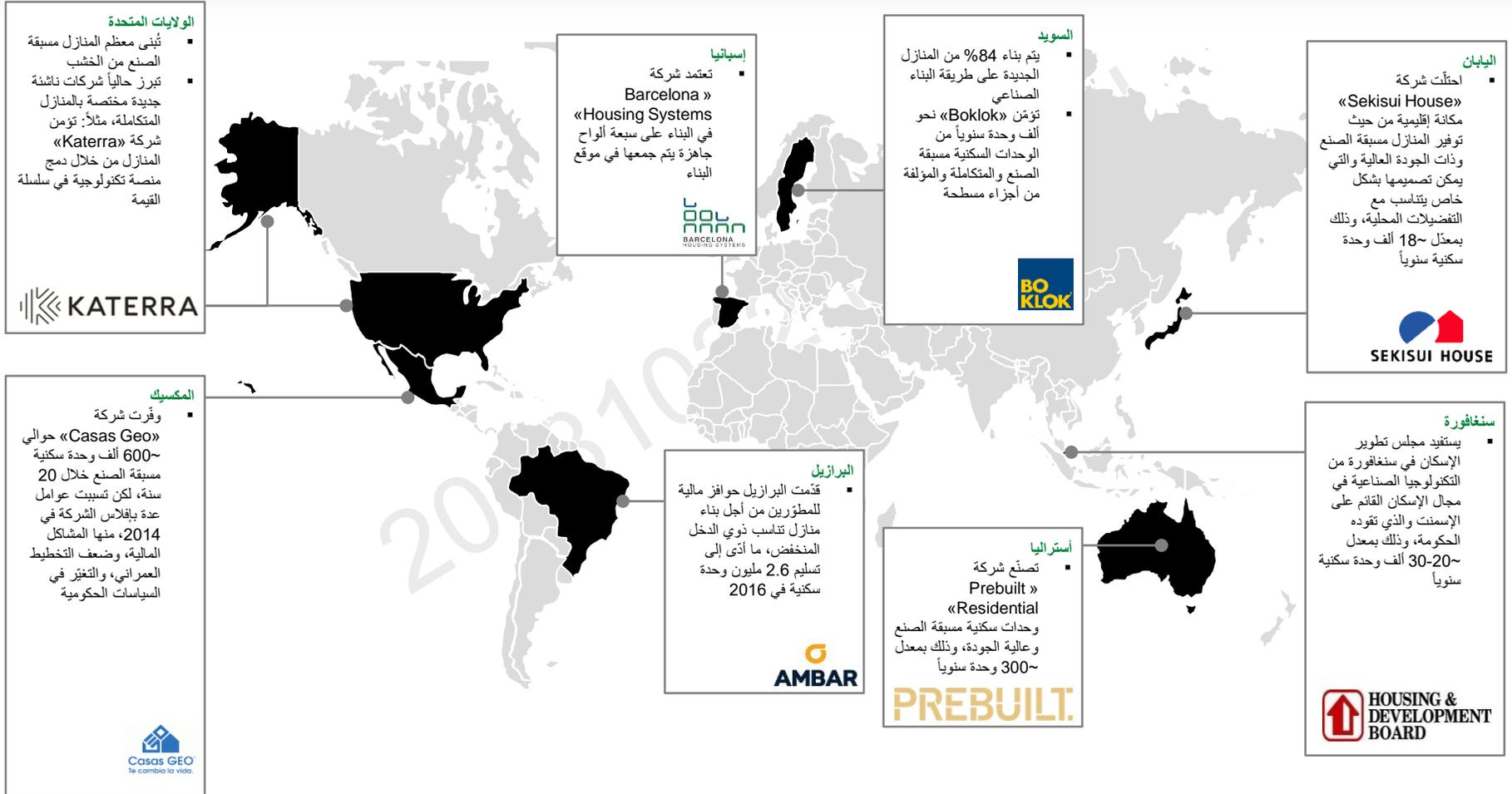


مهم جداً في سوريا

بسبب انخفاض الدخل والقدرة الشرائية



# استفادات عدّة بلدان في العالم من تكنولوجيات البناء الصناعي في مجال الإسكان...





## B ... كما استفادت سوريا ودول أخرى في الشرق الأوسط من البناء الصناعي

بَنَت شركة «Karmod»، وهي شركة تركية رائدة في مجال بناء المساكن مسبقة الصنع، عدة مجمعات سكنية مؤلفة من وحدات مسبقة الصنع في **العراق**

المنازل في منطقة «مساكن برزة» في **دمشق** كلها تقريباً مسبقة الصنع





# B يتمتع لبنان بالأفضلية من حيث وجود قطاع متين نسبياً في مجال الأبنية مسبقة الصنع ويساهم بحصة مهمة من الصادرات

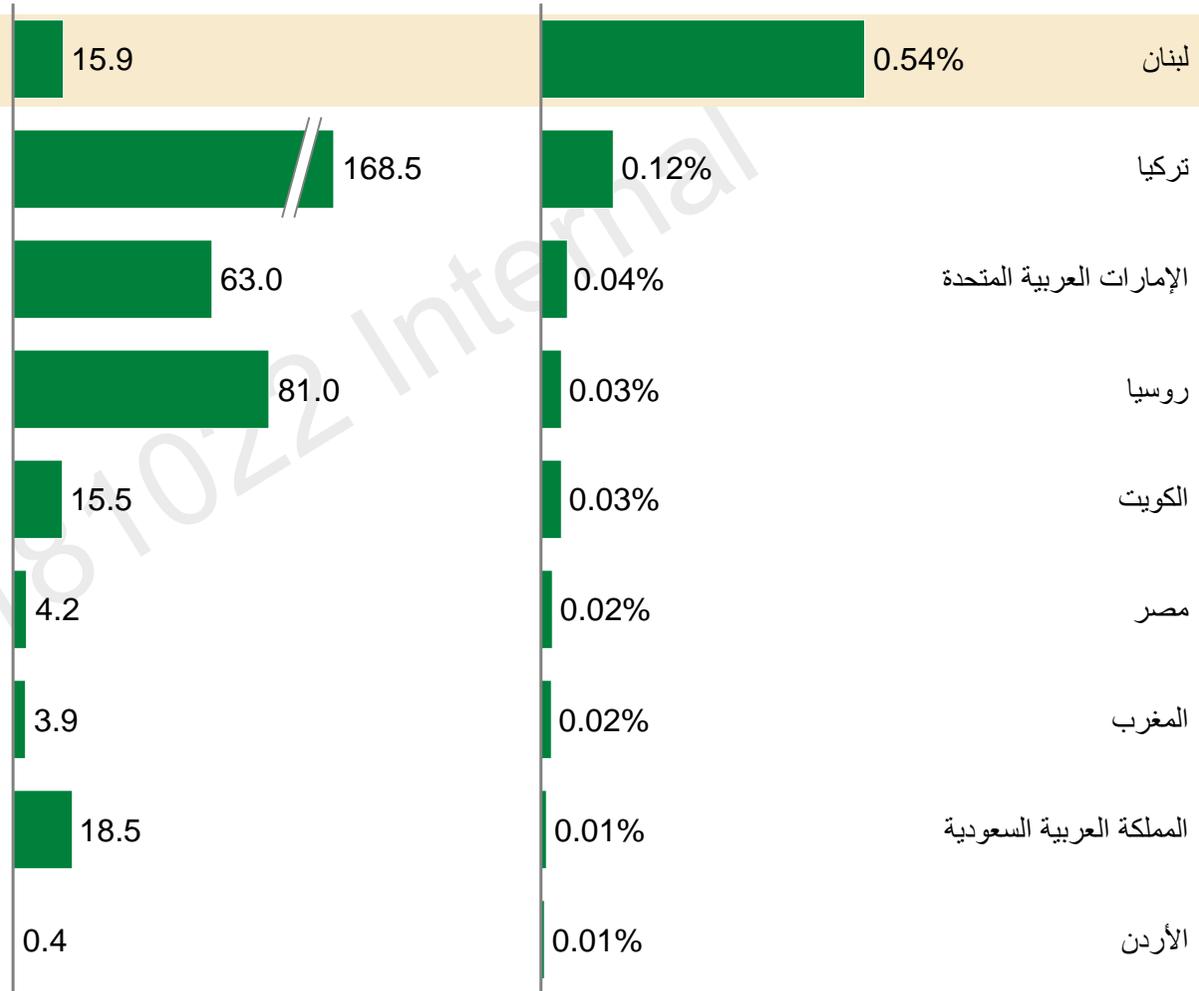
نموذج من الجهات الفاعلة اللبنانية



الصادرات السنوية للأبنية مسبقة الصنع  
مليون دولار أمريكي (2016)

حصة الأبنية مسبقة الصنع النسبة المئوية

البلد

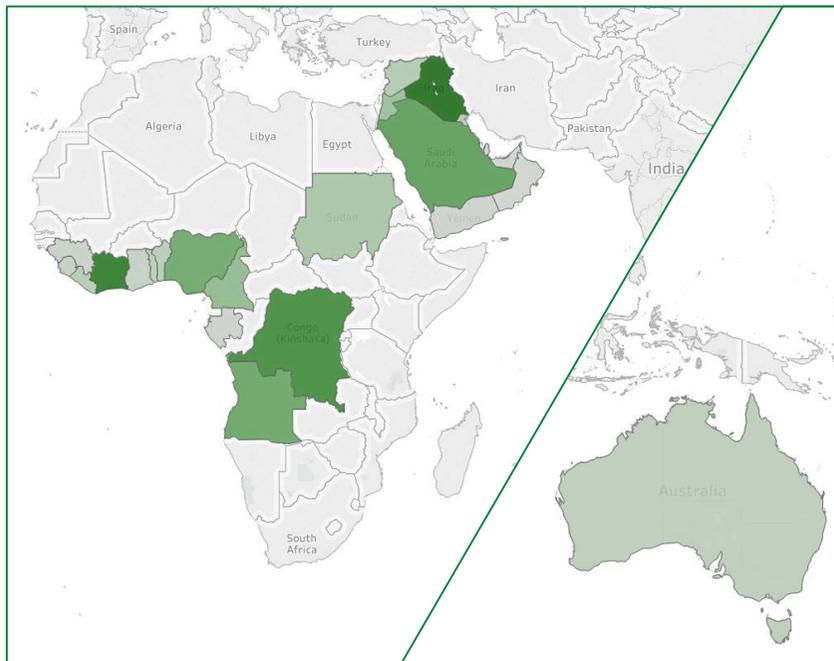




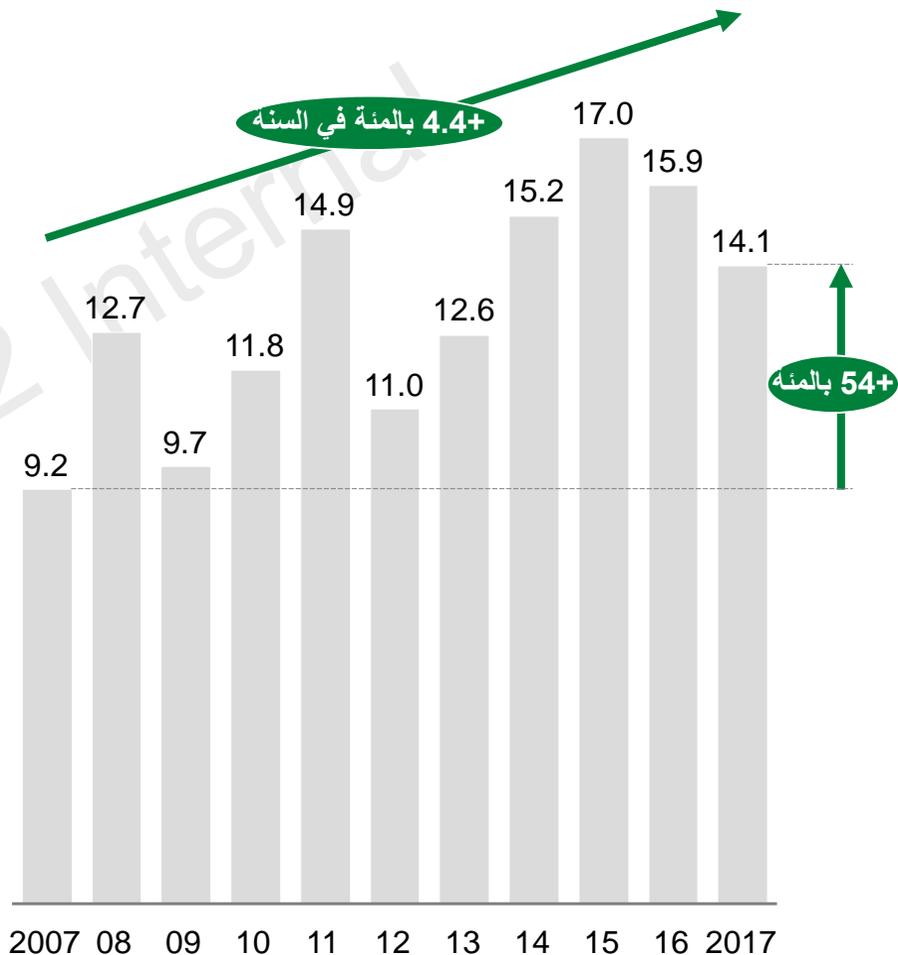
## B) ازدادت صادرات الأبنية مسبقة الصنع بأكثر من 50% في السنوات الـ10 الأخيرة، ويشكل الشرق الأوسط وغرب أفريقيا الوجهة الرئيسية لهذه الصادرات



التوزيع الجغرافي لوجهات الصادرات  
إجمالي الصادرات 2007-2017

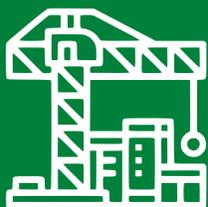


الصادرات السنوية الخاصة بالأبنية مسبقة الصنع في لبنان  
مليون دولار أمريكي



أفضل 5 أسواق تصدير للأبنية مسبقة الصنع

- العراق
- ساحل العاج
- الكونغو
- السعودية
- أنغولا





## قد تشكل منطقة البناء الصناعي في لبنان قيمة مضافة ممتازة له في 4 مجالات

★



### الممكنات التنظيمية

خدمات التنسيق التنظيمية (مثلاً  
مركز الخدمات الشاملة)

سياسة العمل المناسبة (مثلاً أنظمة  
التسريح والتوظيف)

آلية مستقلة لتسوية النزاعات



### الممكنات المالية

برامج تنافسية لإيجارات الأراضي  
على المدى البعيد

إعطاء الأولوية في الحصول على  
برامج الدعم المالي  
(مثلاً كفالات)

حزم مصممة خصيصاً لجذب  
الاستثمارات  
(بواسطة إيدال)

نظام ضريبي مناسب

اللوائح التنظيمية المناسبة لرأس  
المال  
(مثلاً ضوابط إعادة التوطين)



### البنية التحتية

البنية التحتية للطاقة  
(تشمل الأنظمة خارج نطاق الشبكة،  
كالألواح الضوئية الفالطاظونية)

أنظمة المياه والمرافق

نظام إدارة النفايات

أرصفة التحميل المركزية ومناطق  
التخزين (كالإسمنت، والفولاذ، إلخ)

منشأة التفتيش الجمركي المسبق في  
موقع البناء



### الخدمات

إدارة الموقع (مثلاً الأمن والصيانة)

#### الخدمات العامة

(مثلاً مكان الاجتماع، ومحلات  
الأغذية والمشروبات، ومكتب  
التشغيل، إلخ)

#### الخدمات الوظيفية (مثلاً مكاتب

الهندسة، ومختبرات الأبحاث،  
ومكاتب البيع والشراء المركزية، إلخ)

تتطلب إجراءات تنظيمية مكثفة لإعداد منظومة تنظيمية مستقلة (مثلاً كالمنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس)، بالإضافة إلى إجراء مزيد من التقييم حول الجدوى / الأثر

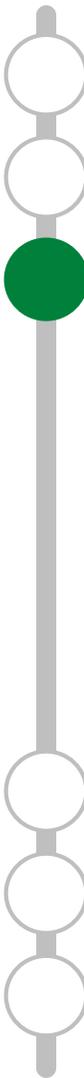


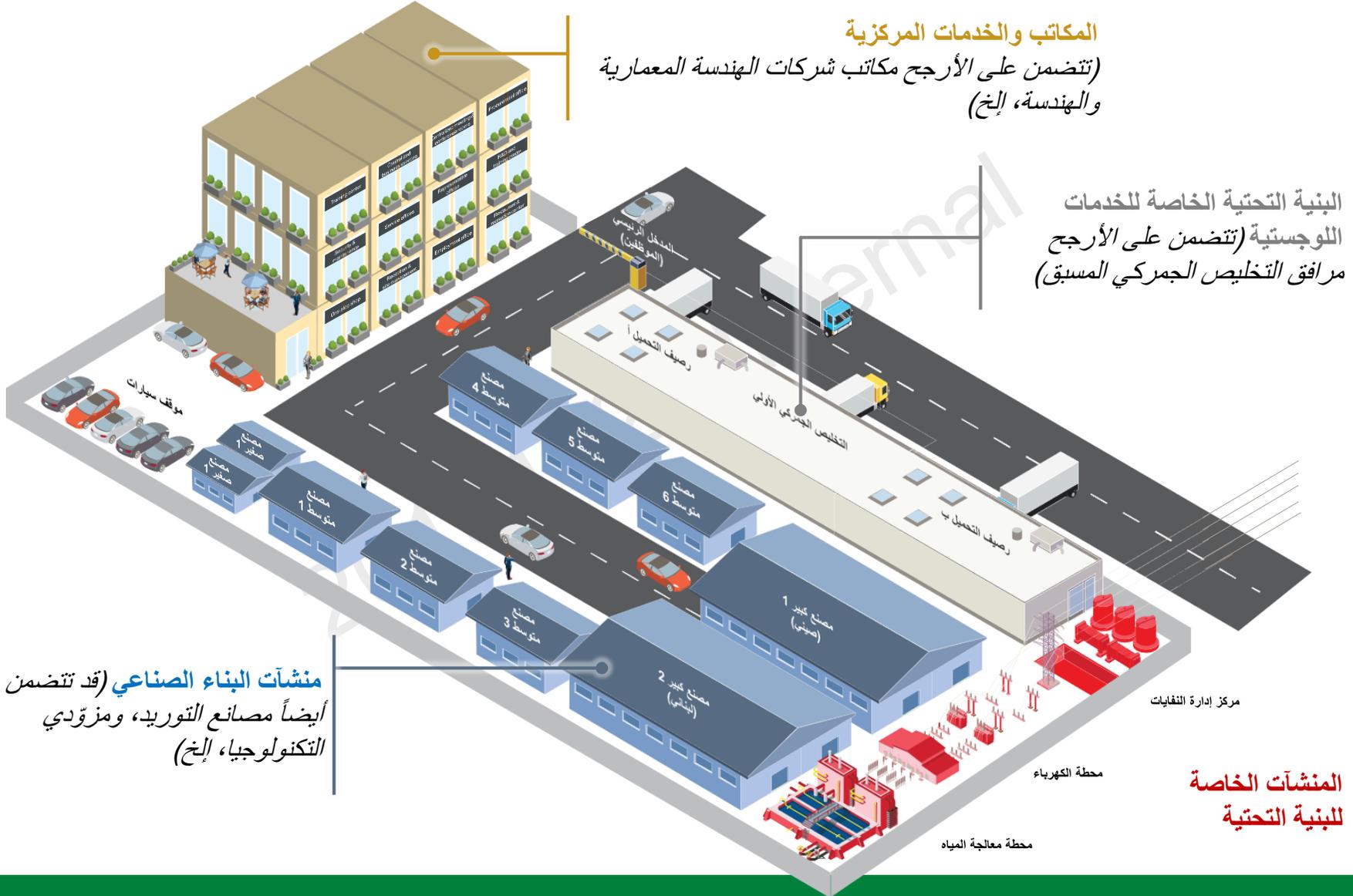
فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

### التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

- تقييم الموقع
- استراتيجية المستأجر
- الحوكمة
- التركيز على استخدام التكنولوجيا
- تقييم الأثر
- خارطة طريق التنفيذ
- الملحق





**المكاتب والخدمات المركزية**

تتضمن على الأرجح مكاتب شركات الهندسة المعمارية والهندسة، إلخ)

البنية التحتية الخاصة للخدمات اللوجستية (تتضمن على الأرجح مرافق التخليص الجمركي المسبق)

منشآت البناء الصناعي (قد تتضمن أيضاً مصانع التوريد، ومزودي التكنولوجيا، إلخ)

**المنشآت الخاصة للبنية التحتية**



# فضلاً عن البنية التحتية، على منطقة البناء الصناعي السعي إلى توفير 12 خدمة رئيسية (تتفاوت درجات أولويتها)

النوع	الوصف	المكتب / الخدمة
إدارة الموقع	مكاتب الجهة المسؤولة عن تشغيل المنطقة، بما في ذلك مكاتب الإدارة، وصالة الاستقبال، ومكاتب فريق الصيانة، إلخ	A مكاتب تشغيل الموقع
إدارة الموقع	مكتب الأمن المركزي يتولى إدارة أمن المنطقة ودخول الموظفين، وتسجيل المركبات، وخدمات الطوارئ، إلخ	B مكاتب الأمن
التكمن التنظيمي	مساحة مشتركة لكل الموظفين في المنطقة، بما في ذلك محلات الأغذية والمشروبات وإمكانية توفير مناطق ترفيهية أيضاً	C المطعم/المطاعم ومركز الترفيه
التكمن التنظيمي	مساحة مخصصة للمستأجرين لأغراض فردية (مثل الاجتماعات مع الزبائن) وللفعاليات على نطاق المنطقة (مثل محاضرات التدريب، والمؤتمرات، إلخ)	D مساحة للاجتماعات والمؤتمرات
التكمن التنظيمي	مركز الخدمات الشاملة ينسق جميع الإجراءات التنظيمية والقانونية للمستأجرين في المنطقة، بما في ذلك الترخيص، والتسجيل، وتأشيرات دخول الموظفين، وتراخيص التصدير، إلخ	E مكتب التنسيق التنظيمي
التكمن المالي	دعم المستأجرين من خلال تحديد الموردين المحليين (مثل مصانع الإسمنت والسيراميك)، ومفاوضات التوريد، والمشتريات (بما في ذلك الشراء بالجملة بالنيابة عن مختلف المستأجرين)	F مكتب المشتريات المركزي
التكمن المالي	مكاتب وظيفية أو تمثيلية للجهات الفاعلة المعنية، بما في ذلك من موردي مدخلات الإنتاج (مثل مصانع الإسمنت)، والمهندسين المعماريين، والمهندسين، إلخ	G مكاتب المصانع
التكمن المالي	دعم التوظيف من خلال نشر إعلانات العمل، وتوزيع ملفات المرشحين للوظائف، والتنسيق مع المؤسسة الوطنية للاستخدام، إلخ، بالإضافة إلى العمل بصفته جهة الاتصال الوحيدة للباحثين عن وظيفة	H مكتب التوظيف
التكمن المالي	خدمة المبيعات المركزية التي توفر خدمات المبيعات بالنيابة عن جميع المستأجرين وتعمل بصفقتها الوجهة الوحيدة للمشتريين المهتمين	I مكتب المبيعات المركزي
التكمن المالي	تسهيل الدعم المالي للمستأجرين (مثل قروض الشركات، والاستثمار) عبر التنسيق والتفاوض مع إيدال والمصارف والوكالات الدولية والجهات الممولة الأخرى (رؤوس الأموال الاستثمارية المحلية والعالمية)	J مكتب التنسيق المالي
التكمن المالي	إجراء الأبحاث حول التطورات الأخيرة في مجال تكنولوجيا البناء الصناعي وتعزيز/تسهيل اعتمادها من قبل المستأجرين	K مختبر/مختبرات الأبحاث
التكمن المالي	توفير الدعم المركزي في الإدارة والأعمال للمستأجرين، مثل إدارة الموارد البشرية، والتسويق، والمالية، إلخ	L خدمات الأعمال المركزية

لا يشمل ذلك البنية التحتية (الكهرباء والمنشآت) ومرافق الجمارك

★

متوسطة  
منخفضة

الأولوية





فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

### التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

■ تقييم الموقع

■ استراتيجية المستأجر

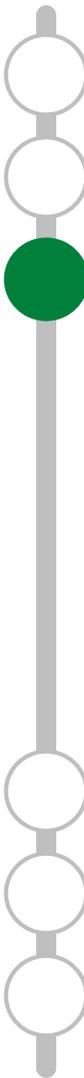
■ الحوكمة

■ التركيز على استخدام التكنولوجيا

■ تقييم الأثر

■ خارطة طريق التنفيذ

■ الملحق







# تمّ إجراء تقييم أولي لأربعة مواقع قرب الحدود السورية وهي: العبّودية، وشدرا، والقاع، والمصنع

أولي

مناشأة لإنتاج الأسمنت مرفأ رئيسي X القدرة على إنتاج الأسمنت (مليون طن / السنة)

## العبّودية

العبّودية هي مدينة حدودية تقع على الطريق الدولي السريع الذي يصل بين طرابلس وحمص

## شدرا / مشتي حسن / مشتي حمود

- بلدة شدرا (بالإضافة إلى البلديتين المجاورتين مشتي حسن ومشتي حمود) هي من البلدات الأقرب إلى المعبر الحدودي الذي يؤدي إلى بلدة حديدة ومدينة حمص في سوريا
- بالرغم من أن هذه البلدات تقع على تلال، هناك أراضٍ مسطحة بالقرب من المعبر الحدودي يمكن استخدامها لإنشاء منطقة للبناء الصناعي
- لا يسهل الوصول إلى المنطقة (مثلاً: من طرابلس) بسبب التضاريس الجبلية الواسعة التي تحيط بها

## القاع

تجعل الأراضي السهلية من القاع مكاناً ممتازاً لإنشاء منطقة للبناء الصناعي

— سبق أن تم تخصيص أرض في القاع لإحدى المناطق الصناعية الثلاثة التي تطورها وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (التي ستركز على الأريج على الصناعات الغذائية). قد تتوفر فرصة استخدام جزء من تلك الأرض – أو أرض شاعرة مجاورة لها – لإنشاء منطقة للبناء الصناعي (مما يمكن الاستفادة من البنية التحتية ذاتها لأكثر من غرض)

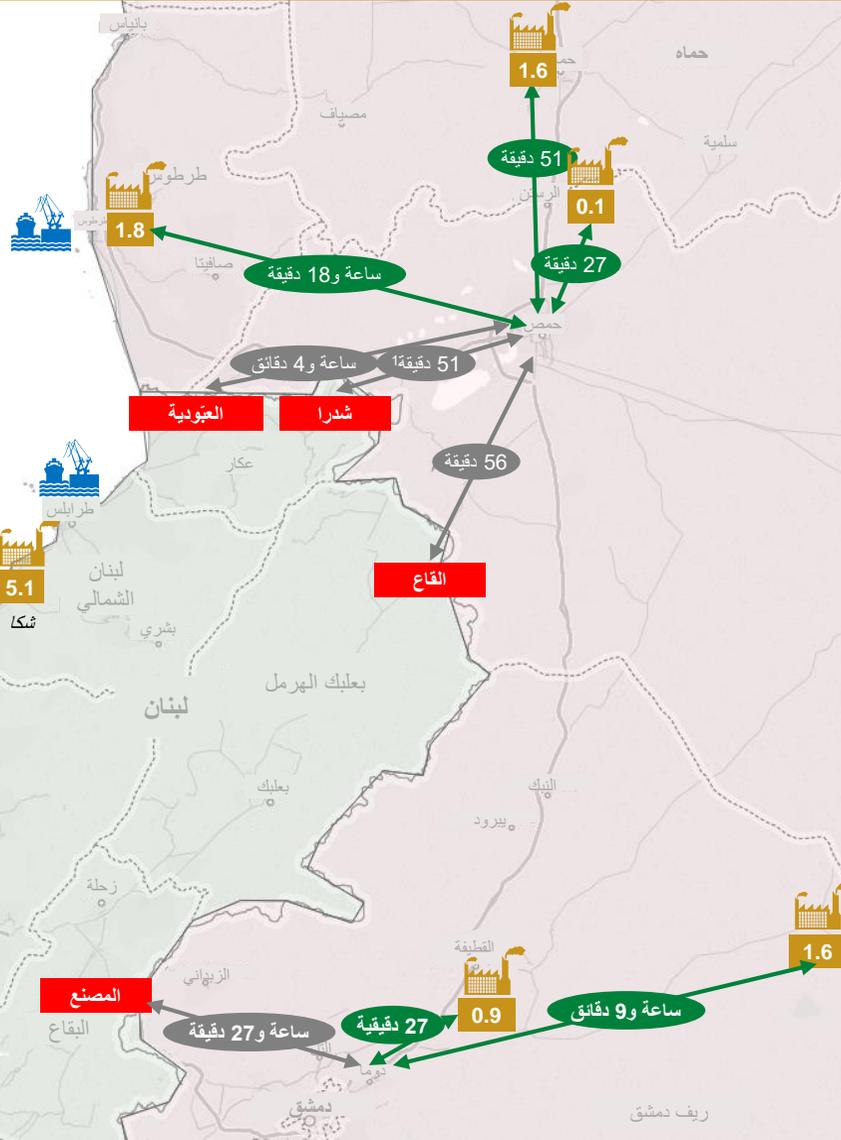
تقع القاع على الطريق الدولي السريع الذي يصل بعلبك بالحدود السورية (وصولاً إلى القصير وحمص)، وهي قريبة جداً من الهرمل (مسافة 20 دقيقة بالسيارة)

## المصنع / مجدل عنجر / عنجر

- تشكل نقطة المصنع البلدة اللبنانية الأخيرة التي تقع على الطريق الدولي السريع بين بيروت ودمشق
- يمكن أن تكون المناطق السهلية في مجدل عنجر وعنجر قابلة لإنشاء منطقة للبناء الصناعي

1 في حال التنقل الحر عبر الحدود بين شدرا وحديدة

المصدر: وزارة الصناعة السورية، البحث الصحفي، مواقع الشركات الإلكترونية





# في حين أنّ لكل موقع قيمة مختلفة، قد يكون القاع الأكثر استعداداً لإنشاء منطقة للبناء الصناعي

يشير التحليل الأولي إلى أن العبودية أو القاع قد تكونان الأفضل لإنشاء منطقة للبناء الصناعي تركز على إعادة الإعمار في سوريا

- بحكم الجغرافيا، لبنان مؤهل أكثر لإعادة الإعمار في حمص (عوضاً عن ضواحي دمشق)، لذلك لا يُعتبر إنشاء منطقة للبناء الصناعي قرب المصنع أمراً مناسباً جداً
- يهدّد موقع شدرا المعزول جغرافياً والبعيد عن المدن الكبرى إمكانية إنشاء منطقة للبناء الصناعي فيها

يجب إجراء المزيد من التحليلات لتقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، ودراسة توافر الأراضي، ومعرفة جاهزية البنية التحتية، إلخ...

## تقييم المزايا النسبية للمواقع، مسافة الطريق

	المصنع	شدرا	القاع	العبودية	
	دوما والغوطة	حمص (مدينة)	حمص (مدينة)	حمص (مدينة)	سوق الإعمار المستهدفة المقترحة
يمكن للبنان أن ينافس على تقديم الخدمات لمدينة حمص، في حين أنّ ضواحي دمشق تستفيد بطريقة أفضل من المصانع السورية	ساعة و 27 دقيقة	51 دقيقة	56 دقيقة	ساعة و 4 دقائق	المسافة للوصول إلى سوق الإعمار المستهدفة 1
	27 دقيقة	51 دقيقة	51 دقيقة	51 دقيقة	قرب السوق المستهدفة من المصانع السورية للأسمنت 2
	✗	✓	✓	✓	القرب النسبي من السوق المستهدف
لا تتمتع شدرا بالأفضلية بسبب موقعها المنعزل نسبياً في المناطق الجبلية	●	●	●	●	سهولة الوصول إلى المنطقة (من داخل لبنان) من حيث التضاريس الجغرافية
	●	●	●	●	القرب من المدن اللبنانية الكبرى
	ساعتان و 15 دقيقة	ساعة و 32 دقيقة	ساعتان و 20 دقيقة	ساعة و 7 دقائق	القرب من مصانع الأسمنت
تتمتع العبودية بأفضلية من حيث سهولة الوصول إلى مصادر المواد الأولية	ساعة و 41 دقيقة	ساعتان و 53 دقيقة	ساعتان و 44 دقيقة	3 ساعات و دقيقة	شكا
	ساعتان و 28 دقيقة	ساعة و 17 دقيقة	ساعتان و 8 دقائق	52 دقيقة	سبلين
	ساعة و 12 دقيقة	ساعتان و 19 دقيقة	ساعتان و 18 دقيقة	ساعتان و 12 دقيقة	مرفأ طرابلس
					مرفأ بيروت



فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

## التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

■ تقييم الموقع

■ استراتيجية المستأجر

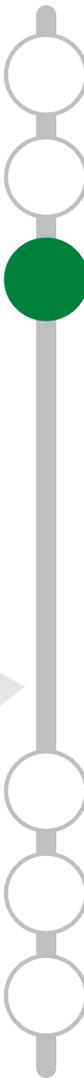
■ الحوكمة

■ التركيز على استخدام التكنولوجيا

■ تقييم الأثر

■ خارطة طريق التنفيذ

■ الملحق

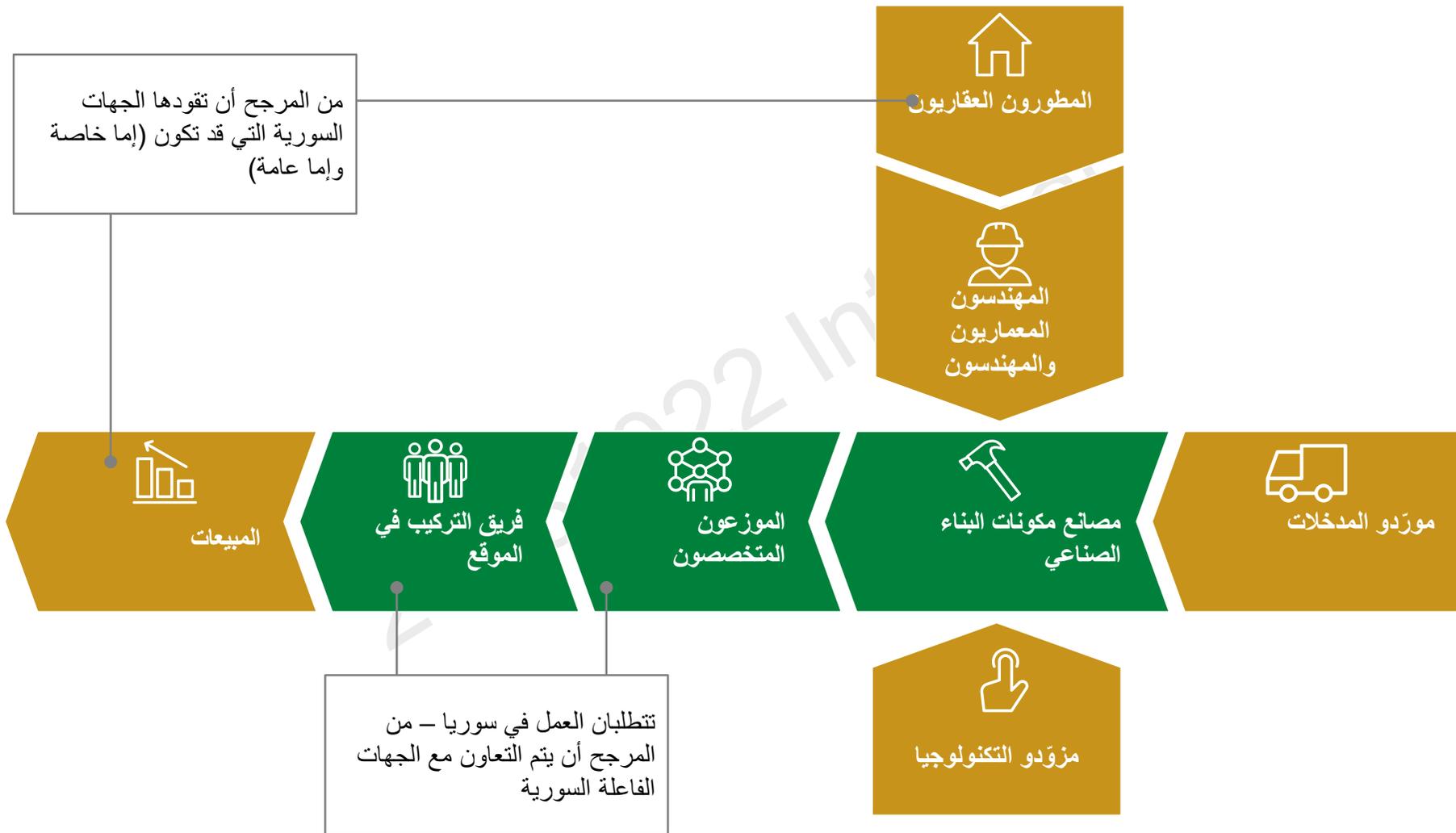




ثانوي

# على منطقة البناء الصناعي أن تجذب الجهات الفاعلة على مستوى سلسلة القيمة (1/2) أولي

★





ثانوي

أولي



مستوى الأهمية

# على منطقة البناء الصناعي أن تجذب الجهات الفاعلة على مستوى سلسلة القيمة (2/2)



## أهميتها في المنطقة

## وصف الأنشطة

## نوع الجهة الفاعلة

على المستأجرين في المنطقة السعي إلى الاستفادة من مزودي سلسلة التوريد الموجودين في لبنان ودعمهم (مثل مصانع الأسمنت والسيراميك) إلى أقصى حد ممكن

إنتاج المواد اللازمة، بما في ذلك الأسمنت، والفولاذ، والسيراميك، والأنابيب، وأنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، والأثاث والدهن، إلخ



مزودو المدخلات

النشاط الأساسي في البناء الصناعي (نقطة التركيز في المنطقة)

صناعة مكونات البناء الصناعي تتراوح بين ألواح الباطون مسبقة الصب ووحدات البناء مسبقة الصنع المركبة مع بعضها البعض



مصانع البناء الصناعي

خدمة مكملة بالغة الأهمية يقدمها في أفضل الأحوال مصنع البناء الصناعي بنفسه (لكن قد يقدمها الشركاء السوريون بما أن الأنشطة تجري في سوريا)

نقل مواد البناء الصناعي من المصنع إلى موقع البناء بواسطة شاحنات كبيرة مخصصة



مزودو الخدمات اللوجستية المتخصصة

خدمة مكملة بالغة الأهمية يقدمها في أفضل الأحوال مصنع البناء الصناعي بنفسه (لكن قد يقدمها الشركاء السوريون بما أن الأنشطة تجري في سوريا)

تركيب المكونات المنتجة صناعياً في الموقع



فريق التركيب في الموقع

بالرغم من إمكانية الاعتماد على الشركات مع الموردين العالميين، يجب أن يستعين المستأجرون بالشركات المحلية

تأمين تكنولوجيا البناء الصناعي وصيانتها (بما في ذلك الآلات، وحلول تكنولوجيا المعلومات، إلخ) في المنشآت الصناعية



مزودو تكنولوجيا البناء

التعاون مع المهندسين المعماريين/المهندسين بالغ الأهمية، لكنه لا يتطلب منهم بالضرورة التواجد في المنطقة، خاصة وأن لدى لبنان جهات فاعلة متعددة

توفير خدمات الهندسة المعمارية، والتصميم، والهندسة على أنواعها



خدمات الهندسة المعمارية والهندسة

بالرغم من أن التعاون الوثيق بين المقاولين ضروري، قد يكون العمل مع المقاولين السوريين أو اللبنانيين الراهنين أكثر فعالية

غالباً ما يمتلكون هذه الأراضي (أو ينسقون مع مالكي الأراضي) ويشرفون على عناصر تنمية المشروع، بما في ذلك إسناد العقود إلى شركات البناء



المطورون العقاريون

يجب أن تكون المكاتب داخل الأراضي السورية. ويمكن أن تؤدي الشركات اللبنانية دوراً فيها (بشكل خاص في إعداد أدوات التسويق، والتواصل مع السوريين في لبنان) لكن لا داعي إلى أن تتواجد في المنطقة الصناعية

تتولى مسؤولية تسويق الوحدات السكنية وبيعها



مكاتب بيع العقارات

خدمات غالباً ما تقدمها شركات البناء الصناعي الفردية



## بوسع منطقة البناء الصناعي أن تجذب 4 أنواع من الجهات الفاعلة ذات أولويات متفاوتة

★

التعليقات	المدة المسرّعة لتحقيق الأثر	تقييم أولي للأولوية	النهج
	6 أشهر إلى 12 شهراً	متوسطة	<b>A</b> دعم جهات فاعلة محلية جديدة 
	3 إلى 6 أشهر	عالية	<b>B</b> بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية 
	12 إلى 18 شهراً	عالية جداً	<b>C</b> إنشاء مشاريع مشتركة جديدة بين الجهات الفاعلة المحلية والرواد الإقليميين / العالميين 
	12 إلى 24 شهراً	عالية	<b>D</b> جذب الرواد الإقليميين والعالميين لمزاولة الأعمال في لبنان 



## لا بدّ من إعداد استراتيجية خاصة لجذب الجهات الفاعلة على اختلافها

★

المتطلبات الضرورية للمنطقة	النهج المقترح	أبرز الأولويات	النهج
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب المالية</li> <li>مكتب تنسيق الإمدادات</li> <li>مركز الخدمات الشامل</li> <li>مكتب التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد شركات مع شركات رأس المال الاستثماري (Venture Capital) المحلية والدولية</li> <li>بناء العلاقات مع الجهات الفاعلة والموردين المحليين في هذا المجال</li> <li>تسهيل التسجيل والترخيص</li> <li>دعم جهود التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توافر رأس المال للشركات الناشئة</li> <li>الدعم الوظيفي والدعم في مجال التسويق</li> <li>التوظيف</li> <li>التنظيم</li> </ul>	<p><b>A</b> دعم جهات فاعلة محلية جديدة</p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء الأولوية في الاستفادة من كفالات وآليات التمويل الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التمويل لدعم التوسع</li> </ul>	<p><b>B</b> بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية</p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>مركز الخدمات الشاملة (بما في ذلك التنسيق مع الشركات القانونية المحلية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم المفاوضات القانونية بالتعاون مع الشركات القانونية اللبنانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تذليل العقبات القانونية والتنظيمية</li> </ul>	<p><b>C</b> إنشاء مشاريع مشتركة جديدة بين جهات الفاعلة المحلية والرواد الإقليميين / العالميين</p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>مركز الخدمات الشامل</li> <li>مكتب التوظيف</li> <li>مكتب تنسيق الإمدادات</li> <li>مكتب المالية</li> <li>سياسة العمل الخاصة</li> <li>السياسة الضريبية الخاصة (مثل إعانات الدعم)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل التسجيل والترخيص، بما في ذلك إقامات الموظفين الأجانب</li> <li>دعم جهود التوظيف</li> <li>بناء العلاقات مع الجهات الفاعلة والموردين المحليين في هذا المجال</li> <li>توفير حزم الاستثمار المميزة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التغلب على الأعباء القانونية والتنظيمية</li> <li>الاستفادة من المواهب المحلية</li> <li>بناء العلاقات مع الشركاء والموردين المحليين</li> <li>وضع الحوافز المالية لقبول تحمل مستويات عالية من المخاطر</li> </ul>	<p><b>D</b> جذب الرواد الإقليميين والعالميين لمزاولة الأعمال في لبنان</p> 

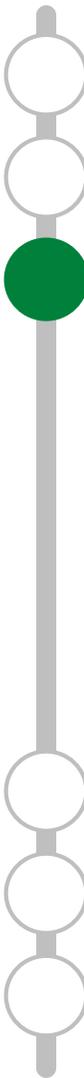


فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

### التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

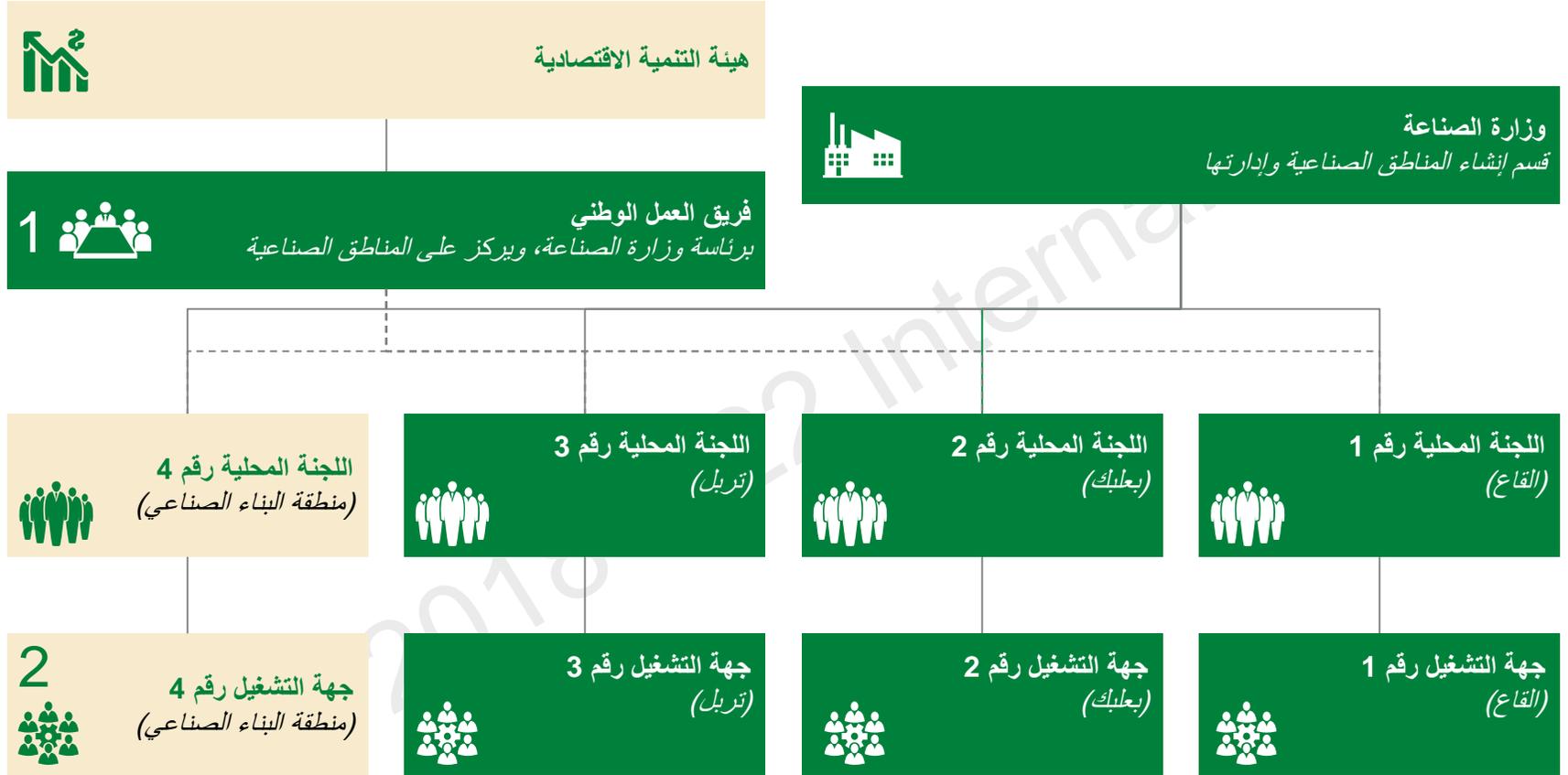
- تقييم الموقع
- استراتيجية المستأجر
- **الحوكمة**
- التركيز على استخدام التكنولوجيا
- تقييم الأثر
- خارطة طريق التنفيذ
- الملحق





# يجب أن تتبع منطقة البناء الصناعي إطار العمل والحوكمة المعتمدين من وزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في المناطق الصناعية الأخرى

جديد ★ اقتراح وزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية



من أجل تفادي إنشاء هياكل موازية، يجب أن تتبع منطقة البناء الصناعي هيكل الحوكمة الذي تقترحه وزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في المناطق الصناعية الأخرى

2

قد يشكل فريق العمل المقترح في التخطيط الشامل لوزارة الصناعة / منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "فريق العمل" التابع لهيئة التنمية الاقتصادية (التي ستشرف على فرق العمل في كل قطاع ذات أولوية)

1



فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

### التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

- تقييم الموقع
- استراتيجية المستأجر
- الحوكمة
- التركيز على استخدام التكنولوجيا

تقييم الأثر

خارطة طريق التنفيذ

الملحق





# يجب أن يولي قطاع البناء الصناعي الأولوية للتكنولوجيات الهيكلية وتكنولوجيا الوحدات التي تستحوذ على نسبة مرتفعة من سلسلة قيمة البناء



تكنولوجيا الوحدات السكنية الجاهزة

التكنولوجيات الهيكلية

الوصف

تكنولوجيا البناء الصناعي



2



1

ألواح من الفولاذ تمت غلفتها ودرفلتها لاستخدامها كقطع لصنع الأطر

1 الأطر الفولاذية الخفيفة

القطع المكونة لإطار الباطون المسلح، بما فيها الأعمدة والأساسات مسبقة الصنع في المصانع

2 أطر الباطون مسبقة الصنع



4



3

جدران وبلاطات الباطون الضخمة مسبقة الصنع في المصانع

3 ألواح الباطون مسبقة الصنع

حشوة عازلة بين لوحين مصنوعين عادة من الفولاذ أو الباطون

4 ألواح ذات طبقة داخلية عازلة



6



5

وضع ألياف زجاجية قوية داخل الجص أو الباطون ذي الوزن الخفيف أو البلاستيك لتشكيل الألواح، ويعتبر ذلك من الخصائص الهيكلية المطورة

5 ألواح مسلحة بالألياف الزجاجية

نموذج موسّع من نظام ألواح الباطون مسبقة الصنع

6 الأبنية الجاهزة مسبقة الصنع



8



7

الأبنية مسبقة الصنع التي تتألف من عدة وحدات مصنوعة ومجمّعة داخل المصانع (الأجزاء ثلاثية الأبعاد المركبة مع بعضها في المصنع (3D) أو الأجزاء المنفصلة التي تُركّب في موقع البناء (flatpack))

7 المنازل المؤلفة من وحدات مسبقة الصنع

المنازل التي يتم صنعها وتجميعها بشكل كامل داخل المصنع، أي خارج موقع البناء

8 المنازل مسبقة الصنع بالكامل

أولوية متوسطة

يمكن تصنيع

~25-30%

من سلسلة القيمة

(في لبنان)

أولوية مرتفعة

يمكن تصنيع ما

يصل إلى

~75%

من سلسلة القيمة

(في لبنان)



فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

■ تقييم الموقع

■ استراتيجية المستأجر

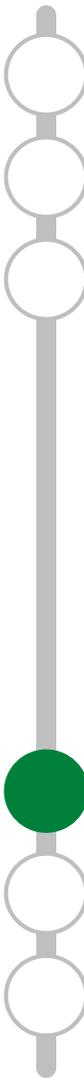
■ الحوكمة

■ التركيز على استخدام التكنولوجيا

**تقييم الأثر**

خارطة طريق التنفيذ

الملحق



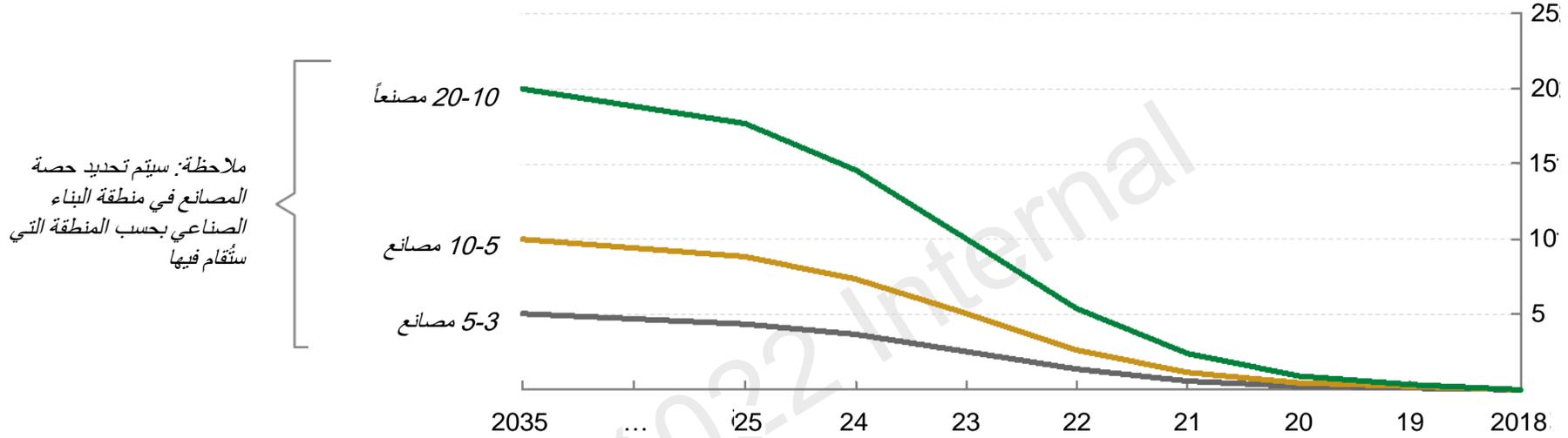


# يمكن للبناء الصناعي أن يرفع الناتج المحلي الإجمالي اللبناني بحلول 2025 بما يصل إلى ~0.5%، بالإضافة إلى إيجاد ~25000 وظيفة جديدة في لبنان

أولي جداً

★ السيناريو المتحفظ — السيناريو المتوازن — السيناريو الطموح

عدد الوحدات السكنية المصنوعة والمخصصة لسوريا، ألف وحدة سكنية



السيناريو الطموح

السيناريو المتوازن

السيناريو المتحفظ

~18 ألفاً

~9 آلاف

~4 آلاف

292-239 مليون دولار

146-120 مليون دولار

73-60 مليون دولار

(0.61%-0.50%)

(0.31%-0.25%)

(0.15%-0.12%)

24-20 ألف وظيفة

12-10 ألف وظيفة

6-5 آلاف وظيفة

الإنتاج السنوي بحلول 2025

عدد الوحدات



المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

بحلول 2025

مليون دولار

(النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي في

2017)



الوظائف الجديدة بحلول 2025

عدد الموظفين بدوام كامل





# ستولّد منطقة البناء الصناعي مجموعة من الوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة وعالية في لبنان وسوريا

★



ستحتاج وظيفتان من أصل 3 وظائف تقريباً إلى مهارات عالية أو متوسطة وستكونان مناسبتين للعمال اللبنانيين، وعلى الأرجح سيأتي كثيرون من هؤلاء من قطاع البناء (الذي يشهد تراجعاً حالياً)

باستثناء الوظائف غير المباشرة (مثلاً: مصانع الأسمنت، مستوردو الفولاذ، إلخ...)



...كما ستدعم منطقة البناء الصناعي بشكل غير مباشر توليد الوظائف في المجالات المكتملة

★





فرصة إعادة الإعمار في سوريا

ميزة لبنان النسبية

التصور الأولي لمنطقة البناء الصناعي

■ تقييم الموقع

■ استراتيجية المستأجر

■ الحوكمة

■ التركيز على استخدام التكنولوجيا

تقييم الأثر

**خارطة طريق التنفيذ**

الملحق





## مراحل الإنجاز الرئيسية



الموعد النهائي المستهدف	وصف مراحل الإنجاز الرئيسية
1 تشرين الأول 2018	إنجاز الخطة الرئيسية
1 تشرين الثاني 2018	تهيئة المطور العقاري
1 آذار 2019	بدء مرحلة البناء
1 كانون الثاني 2020	تشغيل المنطقة الصناعية (1-3 مستأجرين)
1 كانون الثاني 2021	تهيئة المستأجرين في المنطقة العاشرة



## يجب إنجاز الخطة الرئيسية وتهيئة المطورين بحلول الأول من تشرين الثاني

الجهة المسؤولة	تشرين الأول					أيلول					تموز آب			النشاط	
	29.	22.	15.	08.	01.	24.	17.	10.	03.	27.	20.	13.	06.		30.
وزارة الصناعة															تحديد خيارات الأراضي
وزارة الصناعة / مقول															إجراء زيارات أولية للمواقع وإنجاز التقييم الأولي لإمكانية التنفيذ
وزارة الصناعة															إعداد لائحة بأبرز الجهات الفاعلة في قطاع البناء الصناعي (بما في ذلك مزودي المواد)
وزارة الصناعة															التعاون مع أبرز الجهات الفاعلة لإنشاء «اتحاد غير رسمي» لتأدية دور استشاري في التخطيط لمنطقة البناء الصناعي
وزارة الصناعة															عقد «ورش عمل لاستنباط الأفكار» من أجل تقديم الخطة الأولية لمنطقة البناء الصناعي، وجمع الملاحظات والأفكار وغيرها
وزارة الصناعة															تحديث خطة المنطقة بالاستناد إلى ملاحظات الاتحاد
وزارة الصناعة															عقد «ورش عمل للاتفاق» مع الاتحاد من أجل إنهاء خطة منطقة البناء الصناعي، بما في ذلك تحديد موقع إنشائها
وزارة الصناعة / مقول															إعداد الخطة الرئيسية الكاملة لمنطقة البناء الصناعي (بما في ذلك زيارات إضافية إلى موقع إنشائها)
وزارة الصناعة															عقد «ورش عمل للاتفاق» مع الاتحاد من أجل تقديم الخطة الرئيسية وجمع الملاحظات
وزارة الصناعة															تحصيل حق التصرف بالأرض (عند الاقتضاء)
وزارة الصناعة															الحصول على تراخيص البناء الضرورية (عند الاقتضاء)
وزارة الصناعة															تحديد وتهيئة المطورين

نوع طبيعي

1 تشرين الثاني: الانتهاء من تهيئة المطورين

1 تشرين الأول: إنهاء الخطة الرئيسية

1 أيلول: التخطيط لمنطقة البناء الصناعي واتخاذ القرار النهائي بشأن الموقع

1 آب: إطلاق المشروع



20181022 Internal



«تانجي مد كلستر» (Tanger Med Cluster)

- 500 شركة
- ~2 مليار دولار في الاستثمارات الخاصة
- ~50,000 وظيفة إضافية
- إيرادات الصادرات بقيمة 2 مليار دولار في 2012
- جذب جهات فاعلة عالمية في مجال صناعة السيارات والطائرات والخدمات



Volkswagen



Powering Business Worldwide™



هيكلية بنية تحتية متكاملة

- ميناء طنجة المتوسط ومنصة متكاملة للخدمات اللوجستية
- 3000 هكتار من الأراضي الاحتياطية
- تُعنى بقطاعات عدة (تركز على التصدير)
- منطقة حرة مع دون رقابة جمركية متكاملة
- خدمات تجارية مشتركة تتماشى مع المعايير العالمية



# استُخدم البناء الصناعي كحلّ ميسور التكلفة لمعالجة النقص في المساكن

★

## ما هو «البناء الصناعي»؟

▪ نظام بناء تُصنع فيه العناصر الهيكلية في بيئة خاضعة للرقابة. ومن ثم تُنقل هذه العناصر الهيكلية إلى الموقع النهائي حيث يتم جمعها.



### النماذج



### الخصائص الرئيسية

▪ استخدم كلٌّ من المملكة المتحدة والسويد البناء الصناعي لمعالجة حالات النقص بشكل سريع بعد الحرب العالمية الثانية



1

▪ استخدمت سنغافورة الصناعة لإحداث ثورة في قطاع البناء وتسليم منتجات سكنية عالية الجودة



2

▪ تستخدم الشركات الناشئة اليوم في الولايات المتحدة وأستراليا الصناعة من أجل حلّ مشاكل الجودة والإنتاجية في قطاع البناء



3

### إنتاج مركزي

▪ التصنيع المسبق للعناصر المكونة في المصنع



### الإنتاج بالجملة

▪ تصنيع عدد كبير من وحدات المنتج للاستفادة من الاستثمار



### التحسين / الأتمتة

▪ الاستفادة القصوى من عمليات الإنتاج في ما يتعلق بالأتمتة والمكننة



### التوحيد

▪ توحيد العناصر المكونة مع المحافظة في الوقت نفسه على المرونة في التصاميم



### التكامل

▪ ضمان تكامل تصميم البناء والتخطيط للإنتاج والإنتاج/البناء





# ثمة العديد من التكنولوجيات الهيكلية وتكنولوجيات الوحدات التي يمكن استخدامها لإضفاء الطابع الصناعي على قطاع بناء المساكن

تكنولوجيا الوحدات

التكنولوجيات الهيكلية



النوع	الوصف	النهج
1	الواح من الفولاذ تمت غلفتها ودرفلتها لاستخدامها كقطع لصنع الأطر	مسبق الصنع
2	القطع المكونة لإطار الباطون المسلح، بما فيها الأعمدة والأساسات مسبقة الصنع في المصانع	
3	جدران وبلاطات الباطون الضخمة مسبقة الصنع في المصانع	
4	حشوة عازلة بين لوحين مصنوعين عادة من الفولاذ أو الإسمنت	
5	وضع ألياف زجاجية قوية في داخل الجص أو الباطون ذي الوزن الخفيف أو البلاستيك لتشكيل الألواح، ويعتبر ذلك من الخصائص الهيكلية المطورة	
6	نموذج موسع من نظام ألواح الباطون مسبقة الصنع	
7	الأبنية مسبقة الصنع التي تتألف من عدة وحدات مصنوعة ومجمعة داخل المصانع (الأجزاء (3D) المركبة مع بعضها في المصنع أو الأجزاء المنفصلة التي تُركَّب في موقع البناء (flatpack))	في موقع البناء
8	المنازل التي يتم صنعها وتجميعها بشكل كامل في داخل المصنع، أي خارج موقع البناء	
9	وضع قوالب البناء الباطونية من دون ملاط ومن ثم تروبيها، أو تروبيها جزئياً أو تروبيها على الواجهة الخارجية من الجدار	
10	بلوكات مصنوعة من الباطون المصبوب، أي الإسمنت البورتلاندي والركام، وفي أغلب الأحيان الرمل والحصى في حال بلوكات الباطون عالية الكثافة	
11	نظام قالبى من الفولاذ يسمح بصبّ الجدران والألواح من الباطون في عملية واحدة	
12	نماذج لوحية خفيفة الوزن وقابلة لإعادة الاستخدام، مصنوعة من الألومنيوم أو البلاستيك	
13	مصنوعة من رغوة أو حبيبات البولي ستيرين، وتستخدم كنماذج لا تتم إزالتها، إذ يتم وضعها في المكان المناسب وملؤها بالباطون	

التكنولوجيات الهيكلية المتميزة



# تختلف محاور التركيز بين التكنولوجيات الهيكلية وتكنولوجيات الوحدات في سلسلة القيمة، وتغطي تكنولوجيات الوحدات النسبة الأكبر من سلسلة القيمة

## الاعتبارات

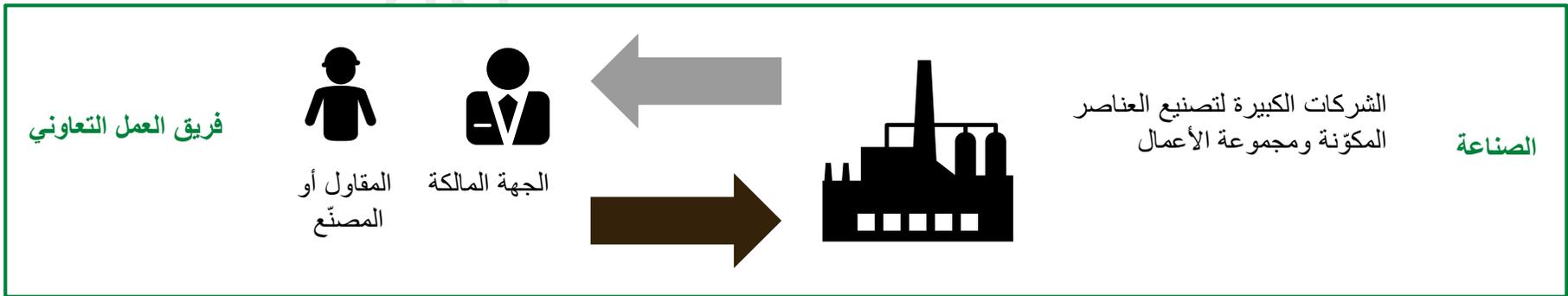
## سلسلة القيمة لتشييد الأبنية





## بالإضافة إلى التأثير في سلسلة القيمة، تؤثر التكنولوجيات الصناعية في نهج وإجراءات مشاريع بناء المنازل

★





## مثال لبناني: شركة دلال للصناعات الحديدية (Dalal Steel Industries)

عيّنة توضيحية عن مشاريع دلال للصناعات الحديدية



The Pre-Engineered Advantage

شركة دلال للصناعات الحديدية هي إحدى أهم الشركات في لبنان للمنازل مسبقة الصنع، ولديها خبرة في مجموعة متنوعة من التكنولوجيات والمشاريع (منها السكن ميسور التكلفة)

لدى شركة دلال للصناعات الحديدية حضور عالمي، إذ إنها تصدر منتجاتها إلى أكثر من 20 دولة:





## مثال لبناني: «ميغا بريفاب» (MegaPrefab)



### التاريخ

- تم تأسيس الشركة من قبل مروان نكفور في العام 1995
- تشمل مصنعاً تبلغ مساحته 40.000 متر مربع في البترون ومكتباً في الأشرفية

### أسواق التصدير



### الأنشطة والمنتجات

- تصميم وتصنيع وتسليم وتركيب القطع المكوّنة مسبقة الصنع ووضع الباطون الهيكلي مسبق الصب وشده. تشمل المنافع:
  - أسعار معقولة
  - لا حاجة لأي ترخيص
  - جاهز للتسليم

### عدد الموظفين

- أقلّ من 100 موظف





# تستفيد الجهات الفاعلة الخاصة عالمياً من التكنولوجيا الصناعية من أجل تسليم المساكن، لكن يعتمد كلٌّ منها تكنولوجيات وأحجاماً ومواد بناء مختلفة

★ غير تفصيلي

الشركة	البلد	التكنولوجيا	أبرز المعلومات
Sembcorp	سنغافورة	مسبقة الصنع / تكنولوجيا الوحدات (البناء مسبق الصنع والإنجاز-PPVC)	استخدمت الشركة مواد مركبة مخصصة وPPVC لبناء مجمع سكني في 4 أشهر
Dragages Singapore	سنغافورة	مسبقة الصنع / تكنولوجيا الوحدات (PPVC)	في صدد تشييد البناء المؤلف من وحدات هي الأطول في العالم (40 طابقاً)
Moderna Homes	سنغافورة	مسبقة الصنع / تكنولوجيا الوحدات (البناء مسبق الصنع والإنجاز-PPVC)	تجربة تكنولوجيا البناء مسبق الصنع والإنجاز (PPVC) بنجاح في مشاريع عدة
Lindbäcks	السويد	تكنولوجيا الوحدات	تصنع الشركة 20 شقة في الأسبوع
Boklok	السويد	تكنولوجيا الوحدات مسبقة الصنع ذات الأجزاء المنفصلة التي تُركب في موقع البناء (Flatpack)	التعاون الناجح مع «إيكيا» (Ikea) لصناعة 1200 منزلاً مسبق الصنع سنوياً
Sekisui House	اليابان	مسبقة الصنع	بنت هذه الشركة منذ تأسيسها في اليابان حوالي 2.2 مليون منزل مسبق الصنع
Putian Homes	اسبانيا	مسبقة الصنع	نظام فريد من 7 ألواح يمكن جمعها في الموقع. يُتوقع بناء 45.000 وحدة
Vision Modular Systems	المملكة المتحدة	تكنولوجيا الوحدات	بنت هذه الشركة ثاني أكبر بناء من الوحدات في العالم
Kattera	الولايات المتحدة	تكنولوجيا الوحدات / مسبقة الصنع <sup>1</sup>	شركة صناعة المنازل الخشبية المتكاملة
CNBM	الصين	مسبقة الصنع / تكنولوجيا الوحدات	لديها نظامها الخاص للمنازل مسبقة الصنع والمؤلفة من وحدات
Prebuilt	الصين	مسبقة الصنع / مسبقة الصنع	وقّعت الشركة اتفاقاً قيمته 2.5 مليار باوند في المملكة المتحدة لبناء 6 مصانع لتشييد المساكن مسبقة الصنع
Polcom Modular	استراليا	تكنولوجيا الوحدات	تطوير ~300 منزل مناسب لذوي الدخل المتوسط سنوياً وفقاً لنهج متكامل
Casas Geo	بولندا	تكنولوجيا الوحدات	شحنّت إلى الولايات المتحدة وحدات مخصصة لبناء فندق من 300 غرفة
Ambar	المكسيك	مسبقة الصنع	سلّمت ~600 ألف منزلاً مسبق الصنع في المكسيك
Ambar	البرازيل	مسبقة الصنع	تطوّر مساكن معقولة التكلفة وفعالة من حيث الطاقة وبكميات مرتفعة

1 تصنع «كاتيرا سبوكين» (Katerra Spokane) العناصر الهيكلية مسبقة الصنع، في حين أن المصنع في منطقة فينيكس يضمّ خطوط تصنيع متطورة وعناصر مكونة إضافية (كاتيرا). سينتج المصنع في فينيكس جامعات الوحدات (موقع Construction Dive)

المصدر: شركة «Sembcorp»؛ شركة «Dragages»؛ شركة «Moderna Homes»؛ شركة «Lindbäcks»؛ شركة «Boklok»؛ شركة «Sekisui House»؛ شركة «Barcelona Housing»

«system»؛ شركة «Katerra»؛ شركة «Putian Homes»؛ شركة «CNBM»؛ شركة «Prebuilt Residentials»؛ شركة «Casas Geo»؛ شركة «Ambar»؛ موقع

«Construction Dive»؛ البحث الصحفي؛ تحليل؛ فريق العمل



## المشاريع المستقبلية



## مفهوم شركة «بوكلوك» (BokLok)

- تصميم المنازل مسبقة الصنع ذات الأجزاء المنفصلة التي تُركَّب في موقع البناء (flatpack) وصناعتها بالتعاون بين شركة البناء «سكانسكا» (Skanska) وشركة صناعة الأثاث «إيكيا» (Ikea)
- يُباع حوالي ~1200 منزلاً مسبق الصنع في السويد
- تُصنع نسبة 80% من المنزل خارج الموقع
- يستغرق تركيب المنزل في الموقع يوماً واحداً
- متوفرة للبيع في متاجر «إيكيا» (Ikea) في أوروبا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة
- تشمل المنتجات مجموعة من الشقق، والمنازل المتلاصقة، والشقق المصممة خصيصاً
- بناء خشبي

## المشاريع الحديثة

- سُتبنى 250 وحدة سكنية في جنوب غونستا في السويد
- تسعى البلدية إلى بناء مجموعة 1500 وحدة



# تستند الشركة السويدية «ليندباكس» (Lindbäcks) إلى عملية صناعية مؤتمتة بالكامل لصناعة 20 شقة مجهزة بالكامل أسبوعياً (1/4)

## عمليات الإنتاج في مصنع شركة «ليندباكس» (Lindbäcks)



### القدرة الإنتاجية

- تبلغ قدرة الإنتاج لمصنع شركة «ليندباكس» (Lindbäcks) الحالي في منطقة «أوجيبين» (Öjebyn) حوالي 800 شقة سنوياً
- من شأن تدشين المصنع الثاني الذي جرى في ديسمبر 2017 أن يزيد بثلاث أضعاف القدرة الإنتاجية للشركة إلى ~2400 شقة سنوياً
- تستخدم المصانع أحدث الآلات من صنع شركة «رندك» (Randek) من أجل إضفاء الطابع الصناعي على عمليات البناء وأتمتتها

### العملية

- تنتج «ليندباكس» (Lindbäcks) وحدات مسبقة الصنع فعالة بالكامل، وتشمل ما يلي:
  - الأرضية والجدران والسقف
  - الطلاء
  - الأبواب والنوافذ
  - المطابخ والحمامات المبلطة
  - إمدادات التدفئة والمياه والكهرباء



# يمكن لشركة «ليندباكس» (Lindbäcks) أن تنتج مجموعة واسعة من التصاميم بحسب تفضيلات الزبائن (2/4)



شقة 120



شقة 120



شقة 203



شقة 112

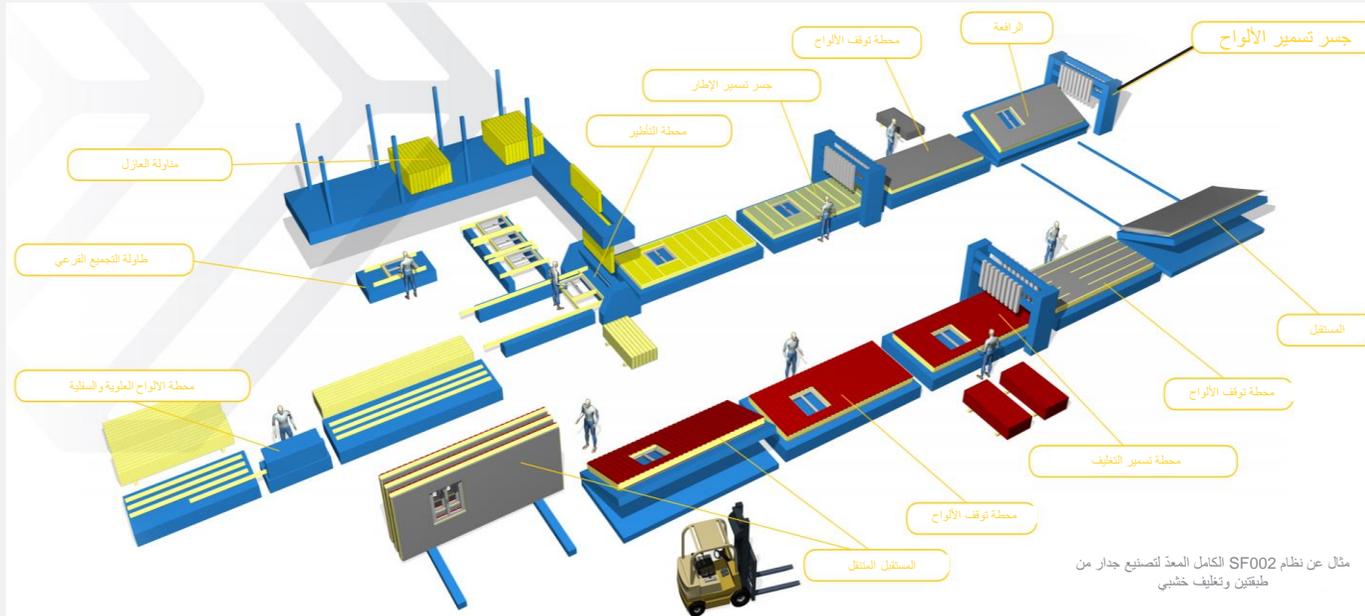


شقة 111



شقة 60-50





إن نظام «SF002» هو نظام متكامل لإنتاج الجدران العازلة

يتمتع نظام SF002 بمرونة عالية، ويمكن تغيير إعداداته لتصنيع مجموعة متنوعة مما يلي:

- طبقات الجدران (1/2/3)
- طول الجدران
- عرض الجدران
- ارتفاع الجدران

يتم التحكم بالآلات هذا نظام SF002 من خلال الإرسال بمساعدة الكمبيوتر (CAD)، ولا حاجة إلا لنسبة منخفضة من البرمجة

الوصف التقني	الحد الأدنى	الحد الأقصى
<b>قياسات الجدار</b>		
طول الجدار	1200 ميليمتر	4800 – 12000 ميليمتر
ارتفاع الجدار	2100 ميليمتر	3300 ميليمتر
سمك الجدار (الإطار الأساسي. إجمالي سمك الجدار بحسب الطلب)	63 ميليمتر	250 ميليمتر
<b>خط التجميع (وحدات للطول الأقصى للجدار البالغ 8.4 متراً والتصميم على شكل حرف U)</b>		
الطول	60 متراً	
العرض	36 متراً	
المساحة	2100 متر مربع	



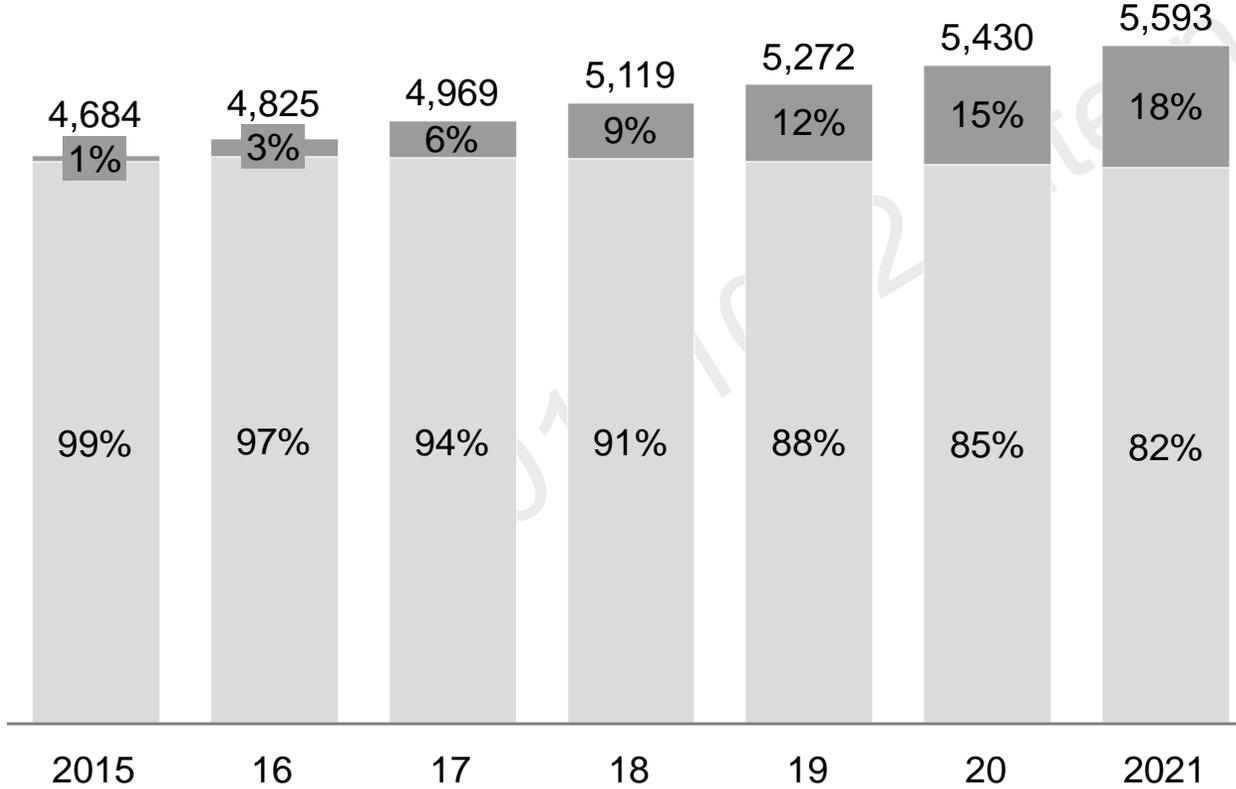
# إن سوق الصين للوحدات السكنية معدة للتصدير، لكن تتوقع الصين أن تشهد نمواً في بناء الوحدات محلياً خلال السنوات الأربعة التالية



من غير الوحدات ■ وحدات ■

## خط الأساس الحالي والمستهدفات للمنطقة التي بُنيت عبر البناء الصناعي في الصين<sup>1</sup>

2012 – 2015 ، مليون متر مربع



- توّظف الشركات الصينية لصناعة الوحدات في العادة أغلبية قدرتها لتلبية الطلب الخارجي
- تُستخدم الوحدات في الصين في العادة لبناء الأبراج العالية (ولا سيما الفنادق)، وقليلاً ما تُستخدم للمشاريع السكنية
- تشجع الحكومة على تصنيع الوحدات للأبنية التجارية، والمحفز الأساسي لذلك هو استدامة الوحدات وقابلية إعادة تدويرها

1 يشمل ذلك كل أنشطة البناء (السكنية والتجارية)

# توفر «Putian Home» منازل متكاملة وميسورة التكلفة في جميع أنحاء العالم، وتبلغ قدرتها 3.000 وحدة سنوياً



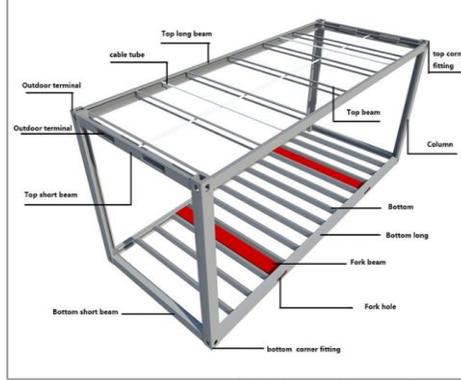
المنازل المؤلفة من الوحدات



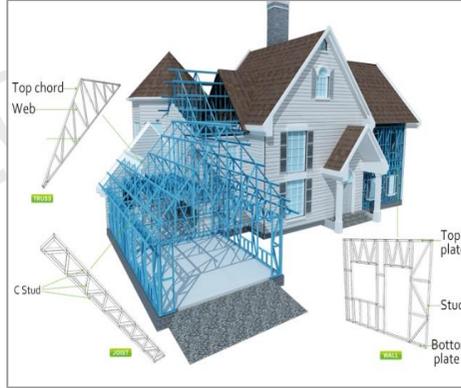
المنازل المؤلفة من الوحدات



الحاويات



الفيلات من الفولاذ خفيف الوزن



## لمحة عامة

### معلومات الشركة

- حلّ متكامل للمنازل
- 4 فئات رئيسية للمباني:
- بناء هيكل من الفولاذ ثقيل الوزن
- الفيلات (أو المنازل الفخمة) من الفولاذ خفيف الوزن
- المنازل المصنوعة من الحاويات
- المنازل المؤلفة من الوحدات (المنقولة على شكل عناصر مكوّنة من الباطون مسبق الصب)
- تبلغ قدرتها السنوية ~300.000 متر مربع لكافة أنواع الأبنية

### خصائص الفيلات من الفولاذ خفيف الوزن

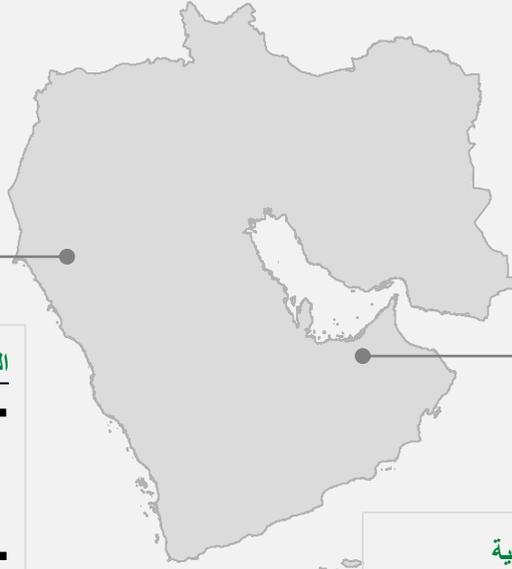
- تخدم لمدة 50 سنة
- مصممة لتحمل الهزات الأرضية والهواء والنار
- تقليص وقت البناء بنسبة 50% (مقارنة بالبناء التقليدي)
- توفير أنواع مختلفة من التفاصيل النهائية (مثلاً أنواع مختلفة من النوافذ والأبواب)



# الشركة الصينية لمواد البناء (CNBM) <sup>1</sup> هي إحدى أكبر شركات مواد البناء في العالم، وأنجزت مشروعين في مجلس التعاون الخليجي (1/3)



## المشاريع في مجلس التعاون الخليجي



### المملكة العربية السعودية

- صنعت الشركة الصينية لمواد البناء خط إنتاج شركة «اسمنت المنطقة الشمالية»
- المنشأة الأكبر في المنطقة الشمالية في السعودية
- أنجزت في 22 شهراً
- تبلغ قدرتها 6000 طن يومياً

### مدينة دبي الصناعية

- القاعدة الأكبر لبيع مواد البناء والمنصة الأكبر لخدمات التخزين والخدمات اللوجستية في منطقة الشرق الأوسط

## لمحة عامة عن الشركة

- المجموعة الأكبر في الصين لمواد البناء (والثانية عالمياً)
- مملوكة للدولة بشكل كامل
- 9 شركات تابعة

## الخدمات

### مواد البناء

- الإسمنت: تبلغ قدرتها السنوية ~160 مليون طن
- أنظمة مواد مرعية للبيئة منها أنظمة الأطر المصنوعة من الفولاذ خفيف الوزن وأنظمة خشبية
- مواد بناء خفيفة الوزن
- مواد أخرى (زجاج ومواد مركبة مقاومة للحرارة)

### الهندسة

- تشمل تصميم الأبنية والمنشآت وهندستها وبنائها
- تصنيع المعدات

### التكنولوجيا

- البحوث في مجال المواد الجديدة (مثلاً الإسمنت عالي الجودة)



# تصنع شركة بكين لمواد البناء الجديدة (BNBM)<sup>1</sup>، وهي إحدى الشركات التابعة للشركة الصينية لمواد البناء، 4 أنواع من المنازل مسبقة الصنع



## أمثلة عن مشاريع المنازل



القرية الجديدة لطريق «شيتهانغ»  
(2012)



قرية حديقة «كينغبايجينغ» في الصين  
(2010)



المساكن عالية الجودة في زامبيا (~4000 وحدة، 2013)



فيلات دالي في الصين (2014)

## لمحة عامة عن الشركة

- شركة تابعة للتصنيع تركز على المنازل / الأبنية بما يشمل المواد الجديدة وتكنولوجيات البناء الجديدة
- تقدّم منازل ميسورة التكلفة

## أنواع المباني مسبقة الصنع

- نظام الأطر المصنوعة من الفولاذ خفيف الوزن
  - مناسب للأبنية من طابق 1 إلى 3 طوابق
- نظام الهيكل المركّب من الفولاذ والخشب
  - هيكل من الفولاذ الخفيف وسياج خشبي
- نظام الهيكل الخشبي "3.2" X 4"
  - مناسب للأبنية من طابق 1 إلى 3 طوابق
  - مراعاة للبيئة
- نظام الجدار الإطاري من الباطون والفولاذ / الفولاذ ثقيل الوزن
  - مناسب لبناء 30 طابقاً كحدّ أقصى
  - الأعمدة والدعامات مصنوعة من الإسمنت أو الفولاذ الثقيل
  - يعتمد الإنتاج على التصنيع والتجميع السريع والتسلسل والتوحيد

1 شركة بكين لمواد البناء الجديدة (Beijing New Building Material Company)



# وقعت الشركة الصينية لمواد البناء (CNBM) اتفاقاً قيمته 2.5 مليار باوند مع «يور هاوسينغ غروب» (YHG) لإنشاء 6 مصانع في المملكة المتحدة (3/3)



المورد التكنولوجي	المورد الصناعي	المطور	تفاصيل المشروع
 <p>BARCELONA HOUSING SYSTEMS</p>	 <p>CNBM</p>	 <p>Your HOUSING GROUP</p>	 <p>وقعت «يور هاوسينغ غروب» اتفاقاً قيمته 2.5 مليار باوند لإجراء مشروع مشترك مع الشركة الصينية لمواد البناء (CNBM) من أجل تسليم منازل مسبقة الصنع وميسورة التكلفة وفعالة من حيث الطاقة</p>
القيمة الإجمالية للعقد	الأساسات	الطاقة	نوع الشراكة
<p>2.7 مليار باوند</p> <p>250 مليون باوند YGH</p> <p>2.5 مليار باوند CNBM</p>	 <p>ECO FOUNDATION SYSTEMS INC. The Groundscrew Specialists</p>	 <p>WE LINK GROUP</p>	 <p>مشروع مشترك</p>



## الخطة التنفيذية

- سيتم بناء 6 مصانع في المملكة المتحدة – ستوفر المصانع خلال 5 سنوات 25.000 وحدة سنوياً من المنازل ميسورة التكلفة
- إطار من الفولاذ الخفيف والعناصر المكونة مسبقة الصنع – توفر «Barcelona Housing System» التكنولوجيات اللازمة
- ستقدم CNBM التمويل والخبرة في مجال الهندسة والبناء
- تعمل على الطاقة الشمسية – فعالة من حيث الطاقة
- عدد الموظفين المتوقع: 1000 شخص



# مخطط الرؤية الاقتصادية

★

## VI. الممكّنات المطلوبة لدعم تحقيق التطلعات

- أ. ملخص الفصول
- ب. متطلبات إصلاح القطاع العام
- ج. البنية التحتية بما في ذلك مبادرات برنامج الاستثمار الرأسمالي
- د. متطلبات المالية العامة
- هـ. المتطلبات التشريعية الأساسية

## VII. آليات المأسسة

- أ. ملخص الفصول
- ب. إطار الحوكمة: التنسيق والإنجاز
- ج. المرحلة المقبلة (بما في ذلك المجالات التي تحتاج المزيد من الدراسة)

## VIII. مشاريع رائدة

- أ. رحلة السواح
- ب. منطقة تكنولوجيا البناء
- ج. تراخيص وعناقيد لبنان الذكي

## د. الممكّنات المؤسسية والسياسية

1. المالية العامة
2. سهولة ممارسة أنشطة الأعمال
3. السياسة النقدية
4. تفعيل التنمية الاقتصادية
5. الاتفاقات التجارية والدولية

## IV. الرؤية: تطلعات لبنان الاقتصادية

- أ. ملخص الفصول
- ب. الحاجة الملحة للتغيير
- ج. الضرورات الحتمية لاستراتيجية النمو للبنان
- د. التطلعات الاقتصادية ومستهدفات الاقتصاد الكلي
- هـ. آلية ومنطق اختيار القطاعات ذات الأولوية

## V. العوامل القطاعية المحركة للنمو

### الاقتصادي في لبنان

- أ. ملخص الفصول
- ب. التحليل المعمق للقطاعات (6 قطاعات ذات إمكانية عالية للمساهمة في النمو الاقتصادي)
  1. الزراعة
  2. الصناعة
  3. السياحة
  4. اقتصاد المعرفة
  5. الخدمات المالية
  6. المنتشرون

## I. الملخص التنفيذي

### II. المقدمة والمنهجية

- أ. المقاربة المنهجية للمشروع
- ب. إشراك الجهات المعنية وعملية التعميم
- ج. مراجعة المستندات

### III. السياق وتشخيص الوضع

- أ. ملخص الفصول
- ب. المنظور الاقتصادي
  1. تطور الاقتصاد الكلي
  2. بيانات التبادل التجاري (الصادرات والواردات)
  - ج. تحليل القطاعات
    1. الموارد الطبيعية
    2. الزراعة
    3. الصناعة
    4. السياحة
    5. اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا والإعلام)
    6. الخدمات المالية
    7. التعليم
    8. الرعاية الصحية
    9. العقارات والبناء
    10. التجزئة والتجارة
    11. النقل والخدمات اللوجستية
    12. الاتصالات
    13. الطاقة والمياه
    14. المنتشرون
    15. الكفاءة العمرانية



## فضلاً عن ذلك، سيتم إطلاق المشاريع الرئيسية الـ 3 المحددة بشكل فوري لتوليد الزخم



### إنشاء مشروع رئيسي يعبر عن الرؤية



### الاستفادة من الفرص المرتقبة



### إحداث أثر فوري وواضح (إطلاق 3 مشاريع لتحقيق مكاسب سريعة)

#### ■ مركز المعرفة «لبنان الذكي» (Smart Lebanon)

- لاستضافة شركات الإبداع والتكنولوجيا وخدمات التعاقد الخارجي داخل وخارج مجمعات المعرفة (مثلاً: مركز طرابلس للتعاقد الخارجي)

- إنشاء منطقة لتكنولوجيا البناء بالقرب من الحدود السورية للاستفادة من فرصة إعادة إعمار سوريا والعراق التي تبلغ قيمتها نحو 100-300 مليار دولار، وتوفير السكن لملايين اللاجئين العائدين

- تصميم تجربة ممتعة للسائح من أولها إلى آخرها مع الاستفادة من تجربة المطار في حلته الجديدة

- تصدير 2-3 أنواع من المحاصيل اللبنانية إلى أسواق جديدة<sup>1</sup>

- الاحتفال الوطني<sup>1</sup> بالذكرى المئوية لقيام الدولة اللبنانية «لبنان 2020»



# تُعرف مجمّعات الابتكار بأنها أداة رئيسية لتطوير الاقتصاد، وتنمية الابتكار، وتحفيز التعاون، والاستفادة من الموارد المحلية

★

## لماذا تُعتبر المجمععات نماذج ناجحة؟

### الإيجابيات

- إتاحة جو من المنافسة بين الأطراف المختلفة، مما يرفع مستوى الابتكار ويزيد الإنتاجية
- تمهيد الطريق لمزيد من الإنتاجية في المستقبل من خلال بلورة وتيرة وتوجّه الابتكار
- تحفيز إنشاء أعمال جديدة توسّع بدورها مجمّعات الابتكار وتزيدها قوة



الابتكار من خلال المنافسة

- تقليل انتشار معاملات السوق من خلال تجميع البائعين والمشتريين في مكان واحد
- تعزيز التنسيق والثقة بفضل التبادلات المتكررة بين البائعين والمشتريين



التعاون

- الوصول بشكل أفضل إلى أصحاب المواهب ذوي الخبرة، مما يقلّل تكاليف التوظيف ويسهّل جذب أصحاب المواهب بفضل انخفاض الحاجة إلى الانتقال من منطقة إلى أخرى
- توفير قاعدة أوسع من المزوّدين، وتقليل تكاليف النقل والتخزين ومخاطر زيادة الأسعار، وتسهيل تقديم الخدمات المساعدة وخدمات ما بعد البيع



الاستفادة من الموارد المحلية



# ستساهم مجمّعات المنشآت في تعزيز تنافسية لبنان في مختلف عناصر النجاح الرئيسية الخاصة بأنشطة المعرفة



التنافسية مقارنة بالمقاييس المعيارية الإقليمية والعالمية

كيف تعزّز المجمعات التنافسية	التنافسية مقارنة بالمقاييس المعيارية الإقليمية والعالمية					المقاييس الرئيسية	عناصر النجاح الرئيسية
	مرتفعة				منخفضة		
تعزز التنافسية من خلال دعم الأسعار، والحوافز الضريبية، واعتماد المركزية						التكاليف الكاملة لأصحاب المواهب المتوسطة	تنافسية التكاليف
						التكاليف الكاملة لأصحاب المواهب العالية	⊘
تعزز المجمعات توافر المواهب						الجودة الإجمالية لمجموعة المواهب	جودة المواهب
						إعداد مناهج جامعية متخصصة	👥
توفّر المجمعات أفضل شبكات الألياف البصرية						البنية التحتية لشبكة الاتصالات الثابتة	البنية التحتية
						البنية التحتية لشبكة الاتصالات اللاسلكية	📶 A
<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية تلقائية ومبسطة لإنشاء الأعمال</li> <li>متجر شامل لكافة الخدمات الإدارية والداعمة</li> </ul>						شفافية الأنظمة	ممارسة الأعمال
						البيروقراطية	
						الوقت اللازم لبدء الأعمال	
						التقييم لبيئة الأعمال العامة	👛
	الدرجة القصوى	أول 25 دولة في الترتيب	الدول المتوسطة في الترتيب	آخر 25 دولة في الترتيب	الدرجة الدنيا		

العلامات في مختلف الجوانب



# يجب أن تركز استراتيجية مركز الابتكار «لبنان الذكي» (Smart Lebanon) على 5 مجالات رئيسية

1 الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية



2 القطاعات ذات الأولوية



4 المجمعات الافتراضية ومخطط التراخيص

3 مجمعات المنشآت

A متطلبات الحصول على الترخيص

A المواقع والمراكز

B الحوافز المقدمة

B هيكل المجمع

C العروض العقارية

D الخدمات والبنية التحتية

5 الإدارة الرشيدة والهيكل التنظيمي



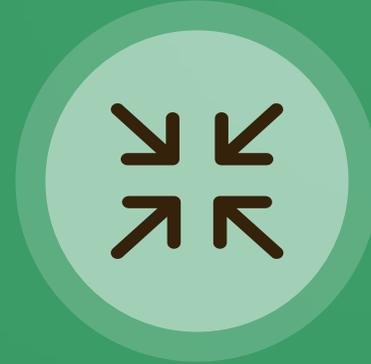


## الرسالة



- إعداد إطار لعمل شركات «المعرفة» التي توفر منظومة عمل عالية المستوى
- توفير بنية تحتية عالمية المستوى لتحفيز نمو القطاعات التي تركز على المعرفة
- توفير خدمات مركزية من أجل تعزيز سهولة إنشاء الأعمال
- إعداد نظام لمنح التراخيص من أجل ضمان الحصول على الحوافز والمزايا

## الرؤية



«مجمّع ابتكارٍ مزدهر يشكّل حجر

الأساس لبلد يعتمد الرقمنة ويركّز على

المعرفة»



# 1 يمكن أن يقوم نجاح مركز «لبنان الذكي» على أربعة مستهدفات كمية ونوعية



يمكن قياس نجاح مبادرة «لبنان الذكي» من خلال أربعة مستهدفات رئيسية

**5**  
شركات ناشئة وصلت قيمتها في السوق إلى أكثر من مليار دولار بحلول 2035 إنجاز «أندرويد تأسس هنا»

**50+**  
فعالية ومؤتمر دولي سنوياً

**~20,000**  
شخص في مجتمع «لبنان الذكي»

## أمثلة عالمية

### المؤشرات النوعية

شركة ناشئة بقيمة 30 مليون يورو تجد المستثمر الأول  
الطلاب يجدون وظائف بأجور مرتفعة  
«أندرويد انطلق من هنا»  
كلما غادرت شركة ناشئة من مركز الابتكار



### المؤشرات الكمية



**80,000**: زيارة سنوياً  
**150** مليون دولار: قيمة شركات الخريجين  
**1.46** مليون دولار: التوظيف في القطاع الرقمي  
**700**: فعالية سنوية



## 2 في مبادرة «لبنان الذكي»، يجب التركيز على خمسة قطاعات فرعية



### 2. قطاع التعاقد الخارجي / خدمات الأعمال

يشمل كل الأنشطة التي تقوم الشركات من خلالها بإنجاز الأعمال في الخارج إما في موقع قريب أو موقع بعيد من أجل تعزيز الكفاءة



### 1. قطاع التكنولوجيا والرقمنة

يشمل كل الأطراف المعنية بالابتكار المرتقب بدءاً من البحث والتطوير والملكية الفكرية ووصولاً إلى تسجيل براءات اختراع المنتجات وتسويقها



«...اقتصاد المعرفة عبارة عن المنتجات والخدمات المبنية على الأنشطة القائمة على المعرفة إلى حد كبير... يكمن المكوّن الرئيسي لاقتصاد المعرفة في الاعتماد على القدرات الفكرية أكثر من المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية»

### 5. قطاع التعليم

يشمل الأنشطة "الاقتصادية" و"القابلة للتصدير" ضمن مجال التعليم، ويكمن ذلك بشكل رئيسي في جذب الطلاب الأجانب وتصدير المواد التعليمية (المناهج، الكتب)



### 4. قطاع الخدمات المالية

يتضمن شركات إدارة الأصول بالإضافة إلى صادرات الخدمات المالية (مثلاً: مكتب أبحاث أسواق الأسهم)



### 3. القطاعات الإبداعية

- القطاعات الإبداعية الرئيسية (الفنون المسرحية، الموسيقى، إلخ...)
- القطاعات الثقافية الرئيسية (الأفلام، المكتبات)
- القطاعات الثقافية الأوسع (وسائل الإعلام الرقمية، النشر)
- القطاعات ذات الصلة (الهندسة المعمارية، الأزياء)





★

مفصّل لاحقاً

## المعايير

## المجالات

- F1.1 : أسعار العقارات
- F1.2 : بعد المسافة عن المطار
- F1.3 : مدى جاهزية البنية التحتية في المنطقة

F1

## الخدمات اللوجستية

## اختيار المنطقة

- F2.1 : كثافة انتشار المؤسسات التعليمية

F2

## التعليم وأصحاب المواهب

عند اختيار الموقع المناسب لمجمّعات الابتكار، يجب أخذ قيود مختلفة بعين الاعتبار:

- F3.1 : مساحة الأرض
- F3.2 : مساحة البناء (مثلاً: الأنظمة المتعلقة بارتفاع المبنى)

F3

## أرض المنشآت

## اختيار قطعة الأرض

- F3.3 : احتمال توسيع المجمّعات

## توافر الأرض

- متطلبات السكن والعيش الخاصة بالموظفين
- سهولة وصول المستثمرين إلى المكان
- القيود الفنية المتعلقة بقطعة الأرض

- F4.1 : الأمن
- F4.2 : قرب الخدمات السكنية
- F4.3 : قرب خدمات التجزئة
- F4.4 : المظهر والطابع العام

F4

## البيئة وجودة العيش

- F5.1 : التوافق مع التخطيط المدني في المنطقة
- F5.2 : الخسارة الناجمة عن عدم اختيار هذه الأرض

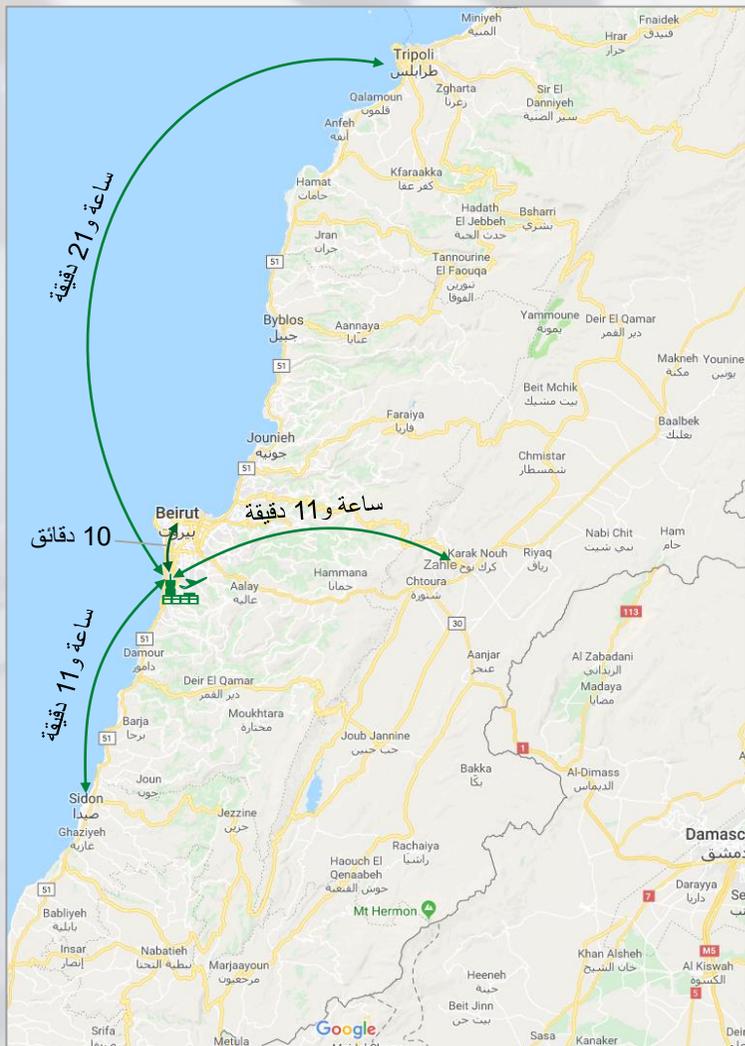
F5

## المكان والاندماج

# يُظهر التقييم الأولي إمكانية إنشاء مجمّعات المنشآت في طرابلس وبيروت الكبرى

أولي

تقييم ميزة الموقع النسبية



زحلة	الجنوب	منطقة بيروت الكبرى	
28	74	طرابلس	45
		200	
		ساعة و 21 دقيقة	10 دقائق
		متوسطة	عالية
		منخفضة	منخفضة
		×	×
		✓	✓

أسعار العقارات ألف دولار / وحدة

بعد المسافة عن المطار

كثافة انتشار المؤسسات التعليمية

مدى جاهزية البنية التحتية في المنطقة

اقترح أولي

ثبني مجمّعات المنشآت في بيروت وطرابلس ويتم تطوير نظام افتراضي للتراخيص يغطي كافة المناطق الأخرى على الأراضي اللبنانية



# 13 تقوم استراتيجية «لبنان الذكي» على مجمّعين من المنشآت وعدّة «ممرات افتراضية» موزعة في مناطق مختلفة

## توضيحي

مجمّع للمعرفة الافتراضية



مجمّع المعرفة (1)



مجمّع التعاقد الخارجي (2)



الشركات المهمّة

بالتصدير والتي تحمل

ترخيص «لبنان الذكي»

وتنشط خارج مجمّعي

المنشآت

مجمّع طرابلس للتعاقد

الخارجي للخدمات

المتعلقة بشكل رئيسي

بالأعمال والمعرفة

قرية المعرفة في

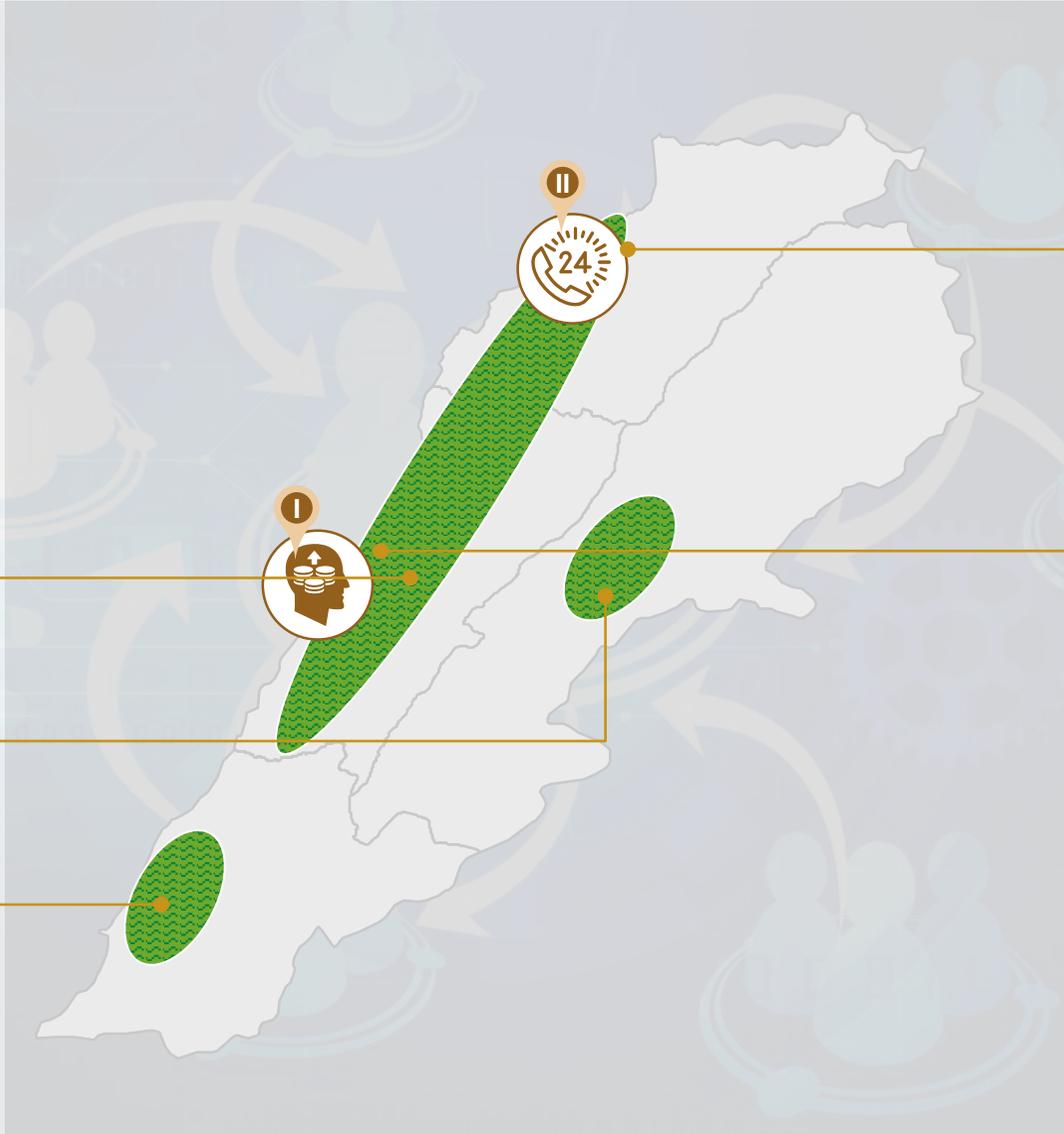
بيروت، بما فيها مناطق

الابتكار والمناطق

الرقمية والتعليمية

والمالية، بالشراكة مع

مؤسسات رائدة





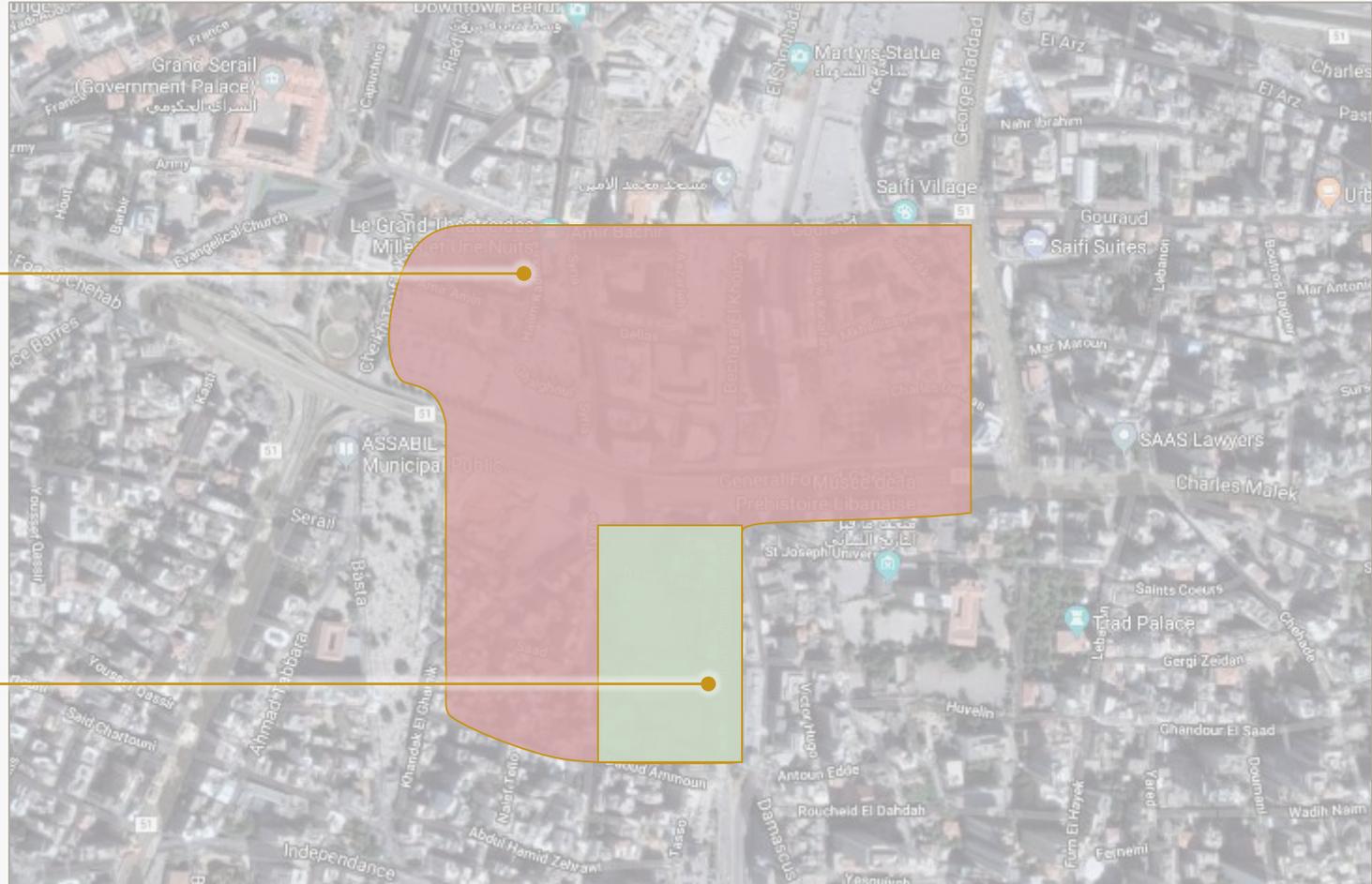
توضيحي



# يمكن تصميم قرية المعرفة في بيروت على شكل مجموعة من المناطق من ضمنها منطقة بيروت الرقمية

منطقة بيروت الرقمية  المناطق الباقية في قرية المعرفة 

يمكن إنشاء قرية المعرفة في بيروت من خلال مجموعة من عدة "مناطق" من ضمنها منطقة بيروت الرقمية



تقع منطقة بيروت الرقمية حالياً في المنطقة المخطط لها ويجري التخطيط لتوسيعها

# يمكن إنشاء مجمع طرابلس للتعاقد الخارجي كتوسعة منفصلة للمنطقة الاقتصادية الخاصة التي لا تزال قيد الإنجاز حالياً

توضيحي

★  
■ المنطقة الاقتصادية الخاصة في طرابلس  
■ مجمع طرابلس للتعاقد الخارجي

المنطقة الاقتصادية  
الخاصة في طرابلس  
التي لا تزال قيد  
الإنجاز حالياً

مجمع طرابلس  
للتعاقد الخارجي









3 ب قد تستلزم مجمعات المنشآت مساحة بناء تبلغ ~300 ألف متر مربع، وقد توفر ~25-30 ألف وظيفة

★

### القطاع الإبداعي



~2,000 وظيفة  
~18 ألف متر مربع

### قطاع التكنولوجيا



~100-500 شركة  
~10000 وظيفة  
~90 ألف متر مربع

### قطاع التعاقد الخارجي



~100 شركة  
~15,000 وظيفة  
~140 ألف متر مربع



~جامعتان  
~5000 طالب أجنبي  
~30 ألف متر مربع

### قطاع التعليم



~20 شركة  
~500 وظيفة  
~5 آلاف متر مربع

### قطاع الخدمات المالية



CASANEARSHORE  
Casablanca Nearshore Park

# 3 دراسة حالة: مشروع «كازانيرشور» الذي يشكل جزءاً محورياً ضمن استراتيجية المغرب للأوفشور

دراسة الحالة

## نجاح واضح في غضون 5 سنوات من إطلاق المشروع

- صنفت الجمعية الأوروبية للتعاقد الخارجي (European Outsourcing Association) المشروع على أنه أفضل وجهة للأوفشور
- استثمارات بقيمة ~400 مليون دولار
- 20,000 وظيفة إضافية
- جذب أكثر من 100 شركة متعددة الجنسيات

Atos

IBM

OUTSOURCIA

steria

accenture

logica  
be brilliant together

Geoso

TATA  
TATA CONSULTANCY SERVICES

S2M

pwc

BDSI  
GROUPE BNP PARIBAS

intelcia  
group

DELL

UBISOFT

hp



## مركز متخصص يقدم خدمات شاملة

- مساحة 300,000 متر مربع من المكاتب الجاهزة للاستخدام
- مجموعة كاملة من مرافق الأعمال والخدمات المتخصصة
- منطقة مخصصة لاتفاقيات مستوى الخدمة تضم مشغلاً متخصصاً للاتصالات



## دراسة حالة: «تكنوبوليس الرباط» هي مدينة تكنولوجية في عاصمة المغرب

دراسة الحالة

### نجاح واضح في غضون 5 سنوات من إطلاق المشروع

- صنفت الجمعية الأوروبية للتعاقد الخارجي (European Outsourcing Association) المشروع على أنه أفضل وجهة للأوفشور
- استثمارات بقيمة ~375 مليون دولار
- 30,000 وظيفة
- مساهمة بقيمة ~375 مليون دولار في الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2015

percall

OBISOL  
Solutions & Innovations

CEGEDIM ACTIV

logica  
be brilliant together

econocom\*  
mobility on demand

AXA

Technologies  
ALYOTECH

Sofrecom

GENPACT



### الميزات الرئيسية للمدينة التكنولوجية

- أكثر من 300,000 متر مربع من المساحة المخصصة للعمل والخدمات
- منتزه مشجر بمساحة 107 هكتارات
- نظام اتصالات متقدم ومتوفر على مدار الساعة من شركة «لوب» (Loop)
- منطقة مخصصة لاتفاقيات مستوى الخدمة



# دراسة حالة: مركز «تكنوبارك» في زيورخ عبارة عن بوتقة تنصهر فيها شركات ناشئة صغيرة وفروع تابعة لشركات للبحوث والتطوير

TECHNOPARK®  
ZÜRICH

## أهداف مركز «تكنوبارك» في زيورخ

- إنشاء مركز لنقل التكنولوجيا من خلال ربط الفاعلين في مجال التكنولوجيا
  - جذب الشركات الصغيرة، وربط فرق التكنولوجيا في الشركات القائمة
  - مزج الاختصاصات والقطاعات
  - توفير الحوافز لتشجيع ريادة الأعمال من خلال تقديم مسابقات خطط الأعمال



## الميزات الرئيسية للمركز

- يستضيف المركز شركات التكنولوجيا المتقدمة، ومقدمي الخدمات، ومؤسسات البحوث التطبيقية، والشركات الهادفة إلى الاستفادة من البحوث الجامعية
- 1,750 مشارك
- عضو في التحالفات الأوروبية لمراكز «تكنوبارك» (European Technopark alliances)
- توفير الخدمات للشركات
  - خدمات البرمجة والاستشارات
  - البنية التحتية والمنشآت
  - برامج مرنة للاستئجار
- تبقى الشركات في المركز لمدة تتراوح بين شهر و10 سنوات، وبإمكانها المساهمة في أنشطة خدمات «تكنوبارك»





# 3C يجب أن تكون العروض العقارية في مجتمعات المنشآت متنوّعة ومرنة، وأن تشمل 4 أنواع محتملة من العروض تستهدف المستأجرين من مختلف الأحجام

الشركات الناشئة



الشركات الصغيرة والمتوسطة



الشركات المتوسطة



الشركات الكبيرة



الفئة المستهدفة

العرض

تأجير مكاتب العمل الجاهزة للاستخدام:

- مساحات مفتوحة وكبيرة تشمل أثاثاً بسيطاً وسهل التحريك
- خدمة «استأجر مكتباً» المصممة خصيصاً لتتماشى مع حاجات الشركات الناشئة



1 المكاتب المفتوحة «الجاهزة للاستخدام»

1

تأجير أحجام مختلفة من المساحات المكتبية الجاهزة للعمل:

- مكاتب مجهزة بالكامل: مثلاً المكاتب المنفصلة، التمديد المسبق لأسلاك تكنولوجيا المعلومات، أجهزة التكييف، تجهيز الأرضية، إلخ...
- إمكانية التركيب خلال أيام قليلة



2 المساحات المكتبية الجاهزة للعمل

2

بيع أو تأجير أحجام مختلفة من المساحات المكتبية الفارغة المعدة للتجهيز:

- مكاتب معدة للتجهيز
- يمكن تجهيز المكاتب بحسب حاجات المستأجر ووفقاً لطلباته الخاصة



3 المساحات المكتبية الفارغة المعدة للتجهيز

3

بيع أو تأجير أراضٍ مزودة بالخدمات لكبار المستثمرين ذوي الطلبات الخاصة، مع إمكانية البناء عليها وفقاً لطلبات المستثمرين



4 الأراضي المزودة بالخدمات للبناء حسب الطلب

4

مزيد من المرافق المصممة حسب تفضيلات الزبائن



عرض مناسب للجهات الصغيرة ذات القدرة الاستثمارية المحدودة، فهو يسمح بإنشاء منطقة العمل بشكل سريع ومنخفض التكلفة ومن دون مخاطر



عرض مناسب للجهات العالمية متوسطة وكبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات، لا سيما مراكز الشركات الفرعية



عرض مناسب للجهات العالمية متوسطة وكبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات، لا سيما مراكز الشركات الفرعية





# 3D يجب أن تؤمن مجمعات المنشآت خدمات شاملة في مختلف المجالات

خدمات بأهمية\*  خدمات لا غنى عنها  خدمات اختيارية (حسب الحاجة)

غير تفصيلي

## خدمات خاصة بالمستأجرين

### C خدمات الأعمال

<b>C7</b>  خدمات الدعم الإداري	<b>C6</b>  إدارة الفعاليات	<b>C5</b>  مكتب سفريات	<b>C4</b>  الدعم الخاص بالتجهيز	<b>C3</b>  مركز الأعمال	<b>C2</b>  التوظيف والموارد البشرية	<b>C1</b>  عمليات تكنولوجيا المعلومات
--------------------------------------	----------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	---	---

### B خدمات عامة

<b>B7</b>  المتاجر المحلية	<b>B6</b>  الخدمات المالية والبريدية	<b>B5</b>  الرياضة والترفيه	<b>B4</b>  حضانة الأطفال	<b>B3</b>  النقل العام	<b>B2</b>  المطاعم وخدمات تأمين الطعام	<b>B1</b>  الاتصالات
----------------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	--	----------------------------

## الخدمات المرتبطة بعمليات مركز الابتكار

### A الخدمات المرتبطة بعمليات مركز الابتكار

<b>A6</b>  الخدمات العامة (الطاقة)	<b>A5</b>  إدارة المواقع	<b>A4</b>  خدمات الصيانة والنظافة	<b>A3</b>  مكتب الاستقبال والخط الهاتفي للمساعدة	<b>A2</b>  خدمات الأمن والسرية	<b>A1</b>  إدارة المنشآت
--	--------------------------------	---	--	--------------------------------------	--------------------------------



# 3D تُحدّد مراحل تنفيذ الخدمات بحسب درجة أهميتها (1/3)

الـنصف الأول: عند إطلاق منطقة الابتكار  
الـنصف الثاني: بعد تحقيق النمو

مرتفعة ● منخفضة ●

مرحلة التنفيذ	درجة الأهمية بالنسبة للمستأجرين	التفاصيل	الوصف	
الـنصف الأول			<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة العقود مع مقدمي الخدمات</li> <li>إجراء الصيانة التقنية في المنطقة والمباني (مثلاً: السباكة، التهوية، التكيف)</li> <li>إدارة أنظمة الأمن (مثلاً: الحماية ضد الحرائق)</li> </ul>	<b>A1</b> إدارة المنشآت
الـنصف الأول		<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خدمات أمن المنطقة: الحراسة، ومراقبة الدخول والخروج (مثلاً: نظام تسجيل الدخول بواسطة بطاقة)، والمراقبة بالفيديو</li> <li>توفير الأمن وإدارة الدخول إلى أبنية الزبائن (ضمان حماية سرية الزبائن)</li> </ul>	<b>A2</b> خدمات الأمن والسرية
الـنصف الثاني		<ul style="list-style-type: none"> <li>مساحة مخصصة عند مدخل المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقبال الزائرين عند الدخول وتأمين مكتب للمساعدة الهاتفية لهم (مثلاً: استفسارات حول العمليات)</li> <li>توفير خط هاتفي للمساعدة الداخلية في المنطقة: معالجة كل طلبات الزبائن مركزياً (مثلاً: المساعدة التقنية الأساسية)</li> </ul>	<b>A3</b> مكتب الاستقبال والخط الهاتفي للمساعدة
الـنصف الأول			<ul style="list-style-type: none"> <li>صيانة وتنظيف الموقع والمنشآت (الأماكن المشتركة)، بما في ذلك العناية بالمساحات الخضراء في المنطقة وخدمات النظافة والصيانة لمكاتب المستأجرين</li> </ul>	<b>A4</b> خدمات الصيانة والنظافة
الـنصف الأول		<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير مواقف للمستأجرين والزائرين وإدارتها</li> </ul>	<b>A5</b> إدارة المواقف
الـنصف الأول		<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأمين المياه والكهرباء: وتحديد تأمين الكهرباء بما يكفي لتلبية الطلب في الموقع على المدى البعيد</li> <li>إعداد وإدارة بنية تحتية داعمة لتأمين الطاقة (مثلاً: نقاط اتصال الشبكة المزدوجة، مولد لحالات الطوارئ)</li> </ul>	<b>A6</b> الخدمات العامة (الطاقة)



# 3D تُحدّد مراحل تنفيذ الخدمات بحسب درجة أهميتها (2/3)

النصف الأول: عند إطلاق منطقة الابتكار  
النصف الثاني: بعد تحقيق النمو

مرتفعة ● منخفضة ●

مرحلة التنفيذ	درجة الأهمية بالنسبة للمستأجرين	التفاصيل	الوصف	الخدمات العامة
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات بأعلى جودة (اتفاقيات مستوى الخدمة، عدم الانقطاع، حلول احتياطية)</li> <li>يجب أخذها في الاعتبار منذ إنشاء المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تماسي خدمات الاتصالات الهاتفية واتصالات البيانات مع أعلى المعايير العالمية المتعلقة بالجودة والسعر</li> <li>إدارة البنية التحتية الخاصة بالمنطقة من قبل مشغل متخصص واحد</li> <li>إمكانية ربط الزبائن بجميع المشغّلين</li> <li>توفير حلول مرنة تسمح بإجراء التحديثات المستمرة للوصول إلى أفضل التكنولوجيات المتوفرة في السوق</li> <li>ضمان جودة الخدمة من خلال إبرام اتفاقيات صارمة لمستوى الخدمة</li> <li>مقارنة الأسعار التنافسية بشكل منتظم مع المقاييس المعيارية العالمية</li> </ul>	 <p><b>B1</b> الاتصالات</p>
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خدمات المطاعم المصممة خصيصاً للشركات:</li> <li>— تأمين الطعام بشكل مشترك في مكان العمل</li> <li>— خدمات إيصال الوجبات</li> </ul>	 <p><b>B2</b> المطاعم وخدمات تأمين الطعام</p>
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكان وصول الحافلة وانتظار الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خدمات النقل العام في المنطقة ومحطة خاصة به</li> <li>نقل الموظفين من المنطقة إلى أماكن سكنهم (المدينة أو الأحياء المحيطة)</li> </ul>	 <p><b>B3</b> النقل العام</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>منطقة مخصصة مسقوفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير دار حضانة لأطفال الموظفين</li> </ul>	 <p><b>B4</b> حضانة الأطفال</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعة للألعاب الرياضية ونادي رياضي</li> <li>مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص مكان للراحة: القراءة، وكرة الطاولة... (أعمال مجتمعية)</li> <li>تخصيص مكان للرياضة: نادي رياضي، ومسارات مخصصة للدراجات الهوائية والركض، وغرف تبديل الملابس</li> </ul>	 <p><b>B5</b> الرياضة والترفيه</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الخدمات البريدية والمالية في وسط المنطقة: فرع أو فرعان من المصارف الأكثر أهمية، إلى جانب مكتب للبريد</li> </ul>	 <p><b>B6</b> الخدمات المالية والبريدية</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افتتاح «مركز صغير للتسوق» يضم متاجر متعددة تقدّم نوعين من المنتجات:</li> <li>— منتجات متعلقة بأنشطة المستأجرين: مثل آلات أتمتة المكاتب والأجهزة الحاسوبية الصغيرة</li> <li>— المنتجات للموظفين: الأكشاك/المكتبات، سوبرماركت...</li> </ul>	 <p><b>B7</b> المتاجر المحلية</p>

الخدمات العامة



# 3D تُحدّد مراحل تنفيذ الخدمات بحسب درجة أهميتها (3/3)

مرتفعة ● منخفضة ●

النصف الأول: عند إطلاق منطقة الابتكار  
النصف الثاني: بعد تحقيق النمو

مرحلة التنفيذ	درجة الأهمية بالنسبة للمستأجرين	التفاصيل	الوصف	خدمات الأعمال
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلال مرحلة إنشاء المنطقة، يجب تخصيص أماكن للغرف التقنية وأخذ توصيل الأسلاك اللازمة بعين الاعتبار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تركيب المعدات الحاسوبية وصيانتها: حضور دائم لشركة خدمات متخصصة في المنطقة لمعالجة الطلبات الطارئة</li> <li>▪ توفير خدمات اختيارية ذات قيمة مضافة منها: <ul style="list-style-type: none"> <li>– تزويد المستأجرين بخدمات مشتركة لتكنولوجيا المعلومات</li> <li>– تزويد مراكز البيانات بأنظمة أمنية رفيعة المستوى (للمخاطر التقنية وغير التقنية)</li> </ul> </li> </ul>	 <p>C1 عمليات تكنولوجيا المعلومات</p>
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقديم خدمات التعاقد مع ذوي المهارات المنخفضة والمتوسطة وتوظيفهم، وذلك بالتنسيق مع مؤسسات وجامعات للتدريب المتخصص – توفير الموظفين المؤقتين</li> </ul>	 <p>C2 التوظيف والموارد البشرية</p>
النصف الأول	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص 2-4 غرف للاجتماعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير غرف للاجتماعات للمستأجرين في المنطقة</li> <li>▪ تأمين خدمات شاملة منها الاتصالات، والمساعدة التنفيذية، إلخ...</li> </ul>	 <p>C3 مركز الأعمال</p>
النصف الثاني	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقديم المشورة المتعلقة بالترتيبات والأثاث داخل المكاتب (بما في ذلك البيع / الاستئجار، عدم وجود صالة عرض)</li> <li>▪ تقديم خدمات النقل / المساعدة في التركيب / المساعدة في الوظائف الصغيرة</li> </ul>	 <p>C4 الدعم الخاص بالتجهيز</p>
النصف الثاني	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير خدمات شراء التذاكر للمستأجرين</li> <li>▪ تنظيم الحجوزات الجماعية ورحلات الأعمال</li> </ul>	 <p>C5 مكتب سفريات</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مركز مخصص للمؤتمرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة وتشغيل مركز المؤتمرات</li> <li>▪ تنظيم الفعاليات وتعزيز المجمعات</li> </ul>	 <p>C6 إدارة الفعاليات</p>
النصف الثاني	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساحة مخصصة في وسط المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير خدمات الدعم الإداري للمستأجرين <ul style="list-style-type: none"> <li>– خدمات الائتمان والمحاسبية</li> <li>– خدمات كتاب العدل والمحامين</li> </ul> </li> </ul>	 <p>C7 خدمات الدعم الإداري</p>



# 3D سيضم المركز أيضاً «مركز خدمات شاملة» يوفر المساعدة الإدارية للمستثمرين بما يتماشى مع أفضل المعايير

هدف مركز خدمات شاملة

- جمع كل الخدمات الإدارية الرئيسية في نفس المساحة المخصصة في منطقة الابتكار مع تفويض صلاحيات معينة
- تسريع وتبسيط الإجراءات من خلال موظفين بدوام كامل معتمدين فقط بتلبية حاجات المستثمرين في مركز الابتكار

وصف الخدمات	الحضور في الموقع
<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق والبيع</li> <li>جهة الاتصال الوحيدة الخاصة بالمستثمرين والتي توفر الخدمات التشغيلية والعامه والخدمات المتعلقة بالعمل</li> <li>حيثما أمكن، الاستفادة من الصلاحيات الإدارية المفوضة (مثلاً: منح تراخيص إنشاء الأعمال والبناء)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرع محلي</li> <li>دوام جزئي بنسبة 40%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مطور ومدير المنطقة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بلديتا بيروت وطرابلس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرع محلي</li> <li>دوام جزئي بنسبة 40%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان «إيدال»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة بدوام كامل أو فرع محلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسريع إجراءات فتح الشركات وتسريعها</li> <li>التوجيه ودعم المستثمرين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تبسيط الإجراءات الضريبية والمالية: ضريبة القيمة المضافة، الضريبة على الأجور والرواتب، ضريبة الدخل، إلخ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة بدوام كامل أو فرع محلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيئات الضريبية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع الخدمات الجمركية في مكان واحد في المنطقة</li> <li>مراقبة السلع</li> <li>الاستثمارات الإدارية وأوراق القبول والخروج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة بدوام كامل أو فرع محلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الجمارك</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ردّ تكاليف التدريب ودعمها</li> <li>إصدار تراخيص العمل والسكن للأجانب</li> <li>توفير قاعدة بيانات الباحثين عن عمل لتحديد الأشخاص المناسبين للوظائف الشاغرة</li> <li>توفير الإجراءات الإدارية الرئيسية:</li> <li>تسجيل الموظفين</li> <li>إفادات الرواتب</li> <li>الاشتراكات ومدفوعات الاستحقاقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة بدوام كامل أو فرع محلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة العمل</li> </ul>	

المكتب الإداري -  
الإجراءات الإدارية  
المتكررة

وزارة العمل  
المجمهورية اللبنانية  
وزارة العمل



# 4A يمكن أن يتولّى «السجل التجاري» و«إيدال» مهمة منح تراخيص «لبنان الذكي»

يمنح «السجل التجاري» أو «المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان - إيدال» التراخيص

يمنح «السجل التجاري» أو «إيدال» التراخيص

## الشركات المحلية

الاستثمار في مشاريع  
قائمة

تأسيس مشاريع جديدة

شروط الحصول على الترخيص:

- كافة الشركات المسجلة في القطاعات المستهدفة
- يساهم التصدير في تحقيق أكثر من 30% من الإيرادات قبل مرور ثلاث سنوات على منح التراخيص

الاستثمار في مشاريع  
قائمة

شروط الحصول على  
الترخيص:

- يتخطى عدد الوظائف التي يشغلها لبنانيون الـ 100 وظيفة
- يساهم التصدير في تحقيق أكثر من 30% من الإيرادات

## الاستثمارات الأجنبية

تأسيس مشاريع جديدة

شروط الحصول على  
الترخيص:

- كافة الاستثمارات الرأسمالية التي تتخطى قيمتها 1 مليون دولار
- يساهم التصدير في تحقيق أكثر من 30% من الإيرادات

خدمات إدارة الأعمال  
والتعاقد الخارجي

الرقمنة والتكنولوجيا

القطاعات المتعلقة  
بالإبداع

الخدمات المالية

التعليم

- يملأ المستثمر الأجنبي طلب الحصول على ترخيص للاستثمارات الأجنبية ويقدمه لـ«إيدال»
- تتحقق «إيدال» من توفر المؤهلات في الطلب المقدم لها وتؤكد من توافقه مع متطلبات الترخيص



- يتم ملء طلب الحصول على ترخيص للشركات المحلية ويقدم للـ«سجل التجاري»





# 4B من أجل تحقيق النموّ، يجب تقديم الحوافز للشركات التي تستوفي معايير الترخيص، وهذه الحوافز تقع ضمن خمس فئات رئيسية

يمكن أن يطوّر لبنان حزمة جديدة من الحوافز أو أن يستفيد من تلك التي تقدّمها «إيدال»

تقدّم دول عدّة حوافز مختلفة لجذب الاستثمارات الأجنبية إلى مراكز التعاقد الخارجي ومراكز التكنولوجيا

الإعفاء من ضريبة الدخل على مدى 5-10 سنوات، ويتبعه ضرائب مخففة على دخل الشركات



الضرائب المفروضة على دخل الشركات

الإعفاء من الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة للواردات المرتبطة بعمليات الشركات



الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة

أسعار مخفضة للإنترنت اللاسلكي والإنترنت عبر الشبكة الثابتة، إضافة إلى أسعار مخفضة للكهرباء والمياه



الدعم الحكومي لأسعار الخدمات العامة والاتصالات

تقديم دعم حكومي بنسبة ~50% لتكاليف التدريب



الدعم الحكومي لتكاليف التدريب

عملية سهلة ومبسّطة لإصدار التأشيرات للعمال الأجانب



العملية الخاصة بتأشيرات العمال الأجانب



- سيتم تصميم حزمة مفصّلة لكل قطاع
- يمكن على المدى القصير الاستفادة من حزم الحوافز التي تقدّمها «إيدال»

الهند



- إعفاء من ضريبة الدخل على مدى 10 سنوات
- الإعفاء من الضريبة الجمركية / ضريبة القيمة المضافة المفروضة على التجهيزات الرأسمالية المستوردة
- محفزات إضافية مقدّمة من قبل الحكومات المحلية، مثلاً: دعم أسعار الكهرباء والأراضي، إلخ...

الفلبين



- إعفاء من ضريبة الدخل على مدى 4-8 سنوات
- معدل خاص للفائدة بنسبة 5% على إجمالي الدخل بعد انقضاء فترة الإعفاء الضريبي
- الإعفاء من الضريبة والرسوم المفروضة على التجهيزات الرأسمالية المستوردة

التشيك



- دعم تكاليف التدريب وإعادة التدريب
- نسبة 35% (30% في براغ) لتكاليف التدريب لـ3 سنوات للمراكز التي تضم أقل من 100 وظيفة وتكاليف التدريب لـ5 سنوات للمراكز الأخرى

المغرب



- لا ضريبة على الشركات خلال السنوات الـ5 الأولى ثم 50% على الإيرادات بالعملة الأجنبية
- لا ضريبة على القيمة المضافة
- إعفاء من الرسوم الجمركية
- نقل مجاني لرأس المال



# 4B قد تتغير الحوافز المقدمة بحسب قطاع الشركة، وموقعها وعملياتها في مشاريع جديدة/قائمة

أولي

مشاريع جديدة داخل منطقة الابتكار  مشاريع جديدة خارج منطقة الابتكار  مشاريع قائمة داخل منطقة الابتكار  مشاريع قائمة خارج منطقة الابتكار 

التعاقد الخارجي  الرقمنة والتكنولوجيا  القطاعات المتعلقة بالإبداع  الخدمات المالية  التعليم 



الإعفاء من ضريبة الدخل على مدى 10-5 سنوات، ويتبعه ضرائب مخففة على دخل الشركات



الضرائب المفروضة على دخل الشركات

تم اتباع 4 مبادئ توجيهية عند تحديد الحوافز:

- أن تُقدّم الحوافز الضريبية ضمن مجتمعات الابتكار فقط لمواجهة التهرب الضريبي



الإعفاء من الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة للواردات المرتبطة بعمليات الشركات



الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة

- أن يُقدّم الدعم الحكومي لأسعار الخدمات العامة للجميع
- أن يُقدّم الدعم الحكومي لأسعار التدريب في مجال التعاقد الخارجي فقط



أسعار مخفضة للإنترنت اللاسلكي والإنترنت عبر الشبكة الثابتة، إضافة إلى أسعار مخفضة للكهرباء والمياه



الدعم الحكومي لأسعار الخدمات العامة والاتصالات

- أن يتم تبسيط عملية الحصول على تأشيرات سفر للقطاعات التي تتطلب نقل المعرفة دون غيرها من القطاعات



تقديم دعم حكومي بنسبة ~50% لتكاليف التدريب



الدعم الحكومي لتكاليف التدريب



عملية سهلة ومبسطة لإصدار التأشيرات للعمال الأجانب



العملية الخاصة بتأشيرات العمال الأجانب





## 5 سيتولّى فريق عمل مؤلف من مسؤولين في القطاعين العام والخاص مسؤولية الإنجاز، وذلك بدعم من فريق إداري صغير

هيئة التنمية الاقتصادية

فريق عمل «لبنان الذكي»

فريق إداري

الهيئات المتعاقدة المختلفة

- تخصيص هذا الفريق للأفراد ذوي الوقت والشغف الكافيين للعمل والذين لا يكتفون بالألقاب الشكلية
- الهدف: نحو 10 أعضاء إلى 20 عضواً
- هيئات القطاع العام الرئيسية المعنية (وزارة الثقافة، وزارة الاتصالات، وزارة الاقتصاد، وزارة الأشغال العامة، مصرف لبنان، إيدال)
- العاملون في القطاع الخاص (الخدمات الثقافية، والتكنولوجية، والتعليمية، والمالية)
- الشركاء المتعاقدون في القطاع الخاص (في حال الشراكة بين القطاعين العام والخاص)
- يكمن دور فريق العمل في تحديد الاتجاه العام لتنفيذ مشروع المبادرة الرئيسية

- الاستفادة من خدمات فريق تنفيذي صغير (4 إلى 7 أعضاء) يتمتع بالخبرة في مجال القطاع الخاص و/أو العقارات، بالإضافة إلى مدير مشروع يعمل كممثل عن الشريك (في حال الشراكة بين القطاعين العام والخاص)



## مراحل الإنجاز الرئيسية لمجمع التعاقد الخارجي في طرابلس

★ يعتمد الإطار الزمني على موافقة الحكومة على الخطة الاقتصادية

الموعد النهائي المستهدف	وصف مراحل الإنجاز الرئيسية
1 كانون الأول 2018	إنجاز الخطة الرئيسية
31 كانون الأول 2018	تهيئة المطورين العقاريين
1 كانون الثاني 2019	بدء مرحلة البناء
1 أيار 2020	تشغيل مجمع التعاقد الخارجي (25 مستأجراً)
1 أيار 2021	تهيئة المستأجر رقم 100 في المركز



## مراحل الإنجاز الرئيسية لقرية المعرفة في بيروت

★ يعتمد الإطار الزمني على موافقة الحكومة على الخطة الاقتصادية

الموعد النهائي المستهدف	وصف مراحل الإنجاز الرئيسية
1 كانون الأول 2018	إنجاز الخطة الرئيسية
31 كانون الأول 2018	تهيئة المطورين العقاريين
1 كانون الثاني 2019	بدء مرحلة البناء
1 أيار 2020	تشغيل قرية المعرفة (25 مستأجراً)
1 أيار 2021	تهيئة المستأجر رقم 100 في قرية المعرفة



## مراحل الإنجاز الرئيسية لخطة منح التراخيص لمبادرة «لبنان الذكي»

★ يعتمد الإطار الزمني على موافقة الحكومة على الخطة الاقتصادية

الموعد النهائي المستهدف	وصف مراحل الإنجاز الرئيسية
1 كانون الثاني 2019	المناقشة والتفاوض بشأن الحوافز (أهمها الإعفاء من الضرائب ودعم المرافق العامة وقطاع الاتصالات)
30 آذار 2019	صياغة مستلزمات الحوافز ومنح التراخيص
30 حزيران 2019	إقرار مجلس النواب لخطة منح التراخيص والحوافز
15 تموز 2019	منح أول رخصة من مبادرة "لبنان الذكي" (Smart Lebanon)
31 كانون الأول 2019	منح 500 رخصة لشركات مؤهلة



أولي جداً

## جدول غانت (Gantt) لمجمع التعاقد الخارجي في طرابلس

★	كانون الثاني	كانون الأول	تشرين الثاني	تشرين الأول	أيلول	آب	النشاط
الجهة المسؤولة	21.14.07.31.24.17.10.03.26.19.12.05.29.22.15.08.01.24.17.10.03.27.20.13.06.						
اللجنة التوجيهية للرؤية							تشكيل وتهيئة فريق من جميع الجهات الفاعلة من القطاع العام للدفع بالجهود
فريق التعاقد الخارجي							تحديد خيارات الأراضي لمنطقة التعاقد الخارجي
فريق التعاقد الخارجي							القيام بزيارات أولية إلى الموقع وإجراء تقييم أولي للجدوى
إيدال							إعداد قائمة طويلة بالمستثمرين الرئيسيين المحتملين (مثلاً: الشركات التي يديرها المنتشرون اللبنانيون) وبالجهات المعنية ذات الصلة
فريق التعاقد الخارجي							التواصل مع الجهات المعنية الأساسية لتشكيل «اتحاد غير رسمي» يلعب دوراً استشارياً في التخطيط للمنطقة
فريق التعاقد الخارجي							إعداد خطة أولية لمجمع التعاقد الخارجي تتضمن الهيكلية والبنية التحتية والخدمات المقترحة...
فريق التعاقد الخارجي							تنظيم "ورشة عمل لتبادل الآراء" بهدف تقديم الخطة الأساسية للمنطقة وجمع الملاحظات والأفكار إلخ
فريق التعاقد الخارجي							تحسين خطة المنطقة استناداً إلى ملاحظات الاتحاد
فريق التعاقد الخارجي							تنظيم "ورشة عمل للمواءمة" مع الاتحاد لوضع اللمسات الأخيرة على خطة المنطقة، بما في ذلك تحديد الموقع
فريق التعاقد الخارجي /المقاول							تطوير خطة رئيسية كاملة للمنطقة (بما في ذلك الزيارات الإضافية إلى الموقع) مع الأخذ بالاعتبار خطة التنفيذ على مراحل
فريق التعاقد الخارجي							تنظيم "ورشة عمل للمواءمة" مع الاتحاد لتقديم الخطة الرئيسية وجمع الملاحظات
فريق التعاقد الخارجي							الحصول على حقوق ملكية الأراضي (عند الاقتضاء)
فريق التعاقد الخارجي							الحصول على تراخيص البناء اللازمة (عند الاقتضاء)
فريق التعاقد الخارجي							تحديد المطور وتهيئته
المطور							إطلاق المرحلة الأولى من بناء المنطقة



## جدول غانت (Gantt) لقرية المعرفة في بيروت

★	كانون الثاني	كانون الأول	تشرين الثاني	تشرين الأول	أيلول	آب	النشاط
الجهة المسؤولة	21.140731	24.17.10.03	26.19.12.05	29.22.15.08	01.24.17.10	03.27.20.13	06.
اللجنة التوجيهية للرؤية							تشكيل وتهيئة فريق من جميع الجهات الفاعلة من القطاع العام للدفع بالجهود
فريق عمل المجمعات							تحديد خيارات الأراضي لقرية المعرفة في بيروت
فريق عمل المجمعات							القيام بزيارات أولية إلى الموقع وإجراء تقييم أولي للجدوى
فريق عمل المجمعات							تشكيل مجلس استشاري مؤلف من جهات فاعلة أساسية في القطاع الخاص في المجالات الأربعة ذات الأولوية
فريق عمل المجمعات							التواصل مع المجلس الاستشاري لتشكيل «اتحاد غير رسمي» يلعب دوراً استشارياً في التخطيط للمنطقة
فريق عمل المجمعات							إعداد خطة أولية لقرية المعرفة في بيروت تتضمن الهيكلية والبنية التحتية والخدمات المقترحة ...
فريق عمل المجمعات							تنظيم "ورشة عمل لتبادل الآراء" بهدف تقديم الخطة الأساسية للمنطقة وجمع الملاحظات والأفكار إلخ
فريق عمل المجمعات							تحسين خطة المنطقة استناداً إلى ملاحظات الاتحاد
فريق عمل المجمعات							تنظيم "ورشة عمل للمواءمة" مع الاتحاد لوضع اللمسات الأخيرة على خطة المنطقة، بما في ذلك تحديد الموقع
فريق عمل المجمعات/المقاول							تطوير خطة رئيسية كاملة للمنطقة (بما في ذلك الزيارات الإضافية إلى الموقع)
فريق عمل المجمعات							تنظيم "ورشة عمل للمواءمة" مع الاتحاد لتقديم الخطة الرئيسية وجمع الملاحظات
فريق عمل المجمعات							الحصول على حقوق ملكية الأراضي (عند الاقتضاء)
فريق عمل المجمعات							الحصول على تراخيص البناء اللازمة (عند الاقتضاء)
فريق عمل المجمعات							تحديد المطور وتهيئته
المطور							المباشرة ببناء المجمعات

