

إصلاح  
الشراء  
العام  
في لبنان



PUBLIC  
PROCUREMENT  
REFORM  
IN LEBANON

# لبنان

## استراتيجية إصلاح الشراء العام

### 2024-2022

### نيسان 2022

أقرت استراتيجية إصلاح الشراء العام من قبل مجلس الوزراء بموجب قرار رقم 66 تاريخ 20 أيار 2022

# المحتويات

|    |   |
|----|---|
| 2  | المحتويات   |
| 3  | شكر وتقدير  |
| 4  | الملخص التنفيذي   |
| 9  | استراتيجية الإصلاح والخطة التنفيذية   |
| 9  | 1. مقدمة  |
| 11 | 2. الوضع الحالي والتطورات   |
| 13 | 3. الخطوات الإصلاحية الأولوية والقصيرة المدى قيد التنفيذ "المكتسبات السريعة"  |
| 15 | 4. أهداف وأولويات إصلاح الشراء العام  |
| 16 | 5. الأهداف والتدابير الإصلاحية المتوسطة والطويلة المدى                        |
| 18 | 6. الوضع الحالي والثغرات الرئيسية في الشراء العام، والإجراءات المطلوبة لسدّها |
| 25 | 7. تحديات تأمين الموارد   |
| 26 | 8. المخاطر والحدّ منها  |
| 28 | 9. إدارة الإصلاح  |
| 31 | 10. خطة العمل 2022 - 2024   |
| 41 | الملحقات  |
| 47 | الملحق 1: مكامن الضعف الرئيسية في منظومة الشراء العام وتوصيات مسح MAPS        |
| 47 | الملحق 2: التخصص وبناء القدرات  |
| 48 | الملحق 3: تطوير الشراء الإلكتروني   |
| 49 | الملحق 4: المشاورات مع الجهات المعنية بالإصلاح                                |
| 53 | الملحق 5: المراجع   |

# شكر وتقدير

يُعرب فريق الخبراء، المؤلف من الخبير الرئيسي، السيد دانيال إيفارسون، وخبير الشراء، السيد عبد المجيد ناصر، عن تقديره الكبير للالتزام والتعاون المقدم من الحكومة اللبنانية لتطوير استراتيجية إصلاح الشراء العام، ويخص بالذكر وزارة المالية بتوجيه من الوزراء المتعاقبين، الدكتور غازي وزني والدكتور يوسف الخليل، والسيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

ويتقدم بخالص الشكر والتقدير للتعاون المستمر لمدير عام إدارة المناقصات، الدكتور جان العليّة، وفريق خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، السيدة رنا رزق الله فارس، أخصائية مشتريات أولى، والأنسة بسمة عبد الخالق، اقتصادية، الذي ساهم في مراجعة مسودات الاستراتيجية وخطة العمل وإبداء الملاحظات عليها.

تمت مراجعة وتنقيح الاستراتيجية بالتزامن مع مناقشة (اقتراح) قانون الشراء العام في اللجنة النيابية الفرعية، حيث عمل فريق الخبراء على إدراج مدخلات جوهرية ولحظ ملاحظات الجهات الرئيسية المعنية بالإصلاح التي تبلورت في إطار النقاشات في مجلس النواب. كما ساهمت الاجتماعات التشاورية التي عُقدت مع ممثلي الإدارات والمؤسسات العامة، والهيئات الرقابية، ومنظمات المجتمع المدني، على إغناء محتوى الاستراتيجية. وقد قدم السيد سيميون سهايداشني، الخبير القانوني في مجال المشتريات لدى البنك الدولي، مراجعة تقنية للاستراتيجية وخطة العمل التنفيذية.

تمت بلورة استراتيجية إصلاح الشراء العام بدعم من الشراكة العالمية للشراء - الصندوق الائتماني متعدد المانحين (GPP-MDTF)، وهو صندوق يديره البنك الدولي لدعم إصلاح الشراء العام على المستويين العالمي والقطري. يتم تنفيذ GPP MDTF بمساهمة من المفوضية الأوروبية، والوكالة الفرنسية للتنمية، ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية، وأمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية.

أخيراً، نعرب عن خالص تقديرنا للدعم المستمر والمشورة من قبل البنك الدولي، ممثلاً بالسيد ساروج كومار جها، المدير الإقليمي لدائرة المشرق، والسيدة إيتيل بيريسلاوسكي، مديرة ممارسات المشتريات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفريق عمل البنك الدولي - مكتب بيروت، السيدة لينا فارس، أخصائية مشتريات أولى، السيدة جوسلين جبور، محللة مشتريات، والسيد آلان بركات، مساعد برامج؛ كما والوكالة الفرنسية للتنمية ممثلة بالسيد آرثور جيرموند، المدير الإقليمي، والسيد ميشال سماحة، خبير اقتصادي، بالإضافة إلى السيد كوم ديشيري، رئيس فريق مشروع الحوكمة المالية في المقر الرئيسي للوكالة في باريس.

# الملخص التنفيذي

يُعتبر الشراء العام من أبرز الإصلاحات الهيكلية الرئيسية العابرة للقطاعات التي التزمت بها الحكومة اللبنانية في «المؤتمر الاقتصادي للتنمية من خلال الإصلاحات ومع الشركات» (سيدر)، الذي عُقد في باريس في نيسان 2018، وفي البيانات الوزارية للحكومات المتعاقبة<sup>1</sup>، من أجل تحسين الحوكمة المالية وجودة الخدمات العامة، وتشجيع تدفق الاستثمارات، وتعزيز المساءلة والشفافية.

يشكّل الشراء العام ما معدّله 20% من الإنفاق الحكومي و6.5% من الناتج المحلي الإجمالي (ما يُقدر بحوالي 3.4 مليار دولار أمريكي في العام 2019)، وذلك على المستوى المركزي. إنّ وجود منظومة شراء عام مترابطة وواضحة ومتوافقة مع المعايير الدولية، وتستند إلى أسس قانونية ومؤسسية سليمة، من شأنها أن تساهم بشكل كبير في وضع لبنان على سكة الخروج من الأزمة الاقتصادية والمالية الحالية، ووضع الأساس لتنفيذ رؤية الحكومة للتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة، والمساعدة في استعادة ثقة المواطنين والمستثمرين والجهات المانحة.

في هذا السياق، تسعى الرؤية الإصلاحية للشراء العام في لبنان إلى تحقيق شراء عام:

- يلبي حاجة جميع السكان للوصول إلى خدمات عامة عالية الجودة بطريقة مستدامة؛
- يؤمّن القيمة الفضلى من إنفاق المال من خلال ضمان أفضل استخدام للأموال العامة المحدودة ودعم فعالية إدارة المال العام؛
- يشجّع المنافسة وبتيح فرص المشاركة للمنافسين الجدد، مع ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة؛
- يتم تنفيذه بنزاهة وشفافية من خلال طرق وآليات تعزز النزاهة والمساءلة؛
- يعزز التنمية المستدامة في جوانبها الثلاث: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

في لبنان، منذ العام 2019، بدأت جهود الإصلاح الرامية إلى تحويل هذه الرؤية المتكاملة للشراء العام وأهدافه إلى نتائج عملية من خلال تقييم شامل لمنظومة الشراء العام الحالية (مسح MAPS<sup>2</sup>) ومن خلال إعداد قانون حديث للشراء العام. وكلف وزير المالية اللبناني<sup>3</sup> معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي<sup>4</sup> بمتابعة تنسيق جهود الإصلاح على المستوى الوطني. بالاستناد إلى معايير المسح الدولي MAPS، فإن عملية الإصلاح هي عملية شاملة تشمل المكونات الرئيسية لمنظومة الشراء، بما فيها الإطار السياساتي والقانوني، والإطار

1 البيان الوزاري لكل من حكومات الرئيس سعد الحريري (2019) والرئيس حسان دياب (2020) والرئيس نجيب ميقاتي (2021)

2 المنهجية الدولية لتقييم أنظمة الشراء العام (MAPS II)، 2018

3 قرارا وزير المالية رقم 1/109 بتاريخ 4 آذار 2019 ورقم 1/199 بتاريخ 9 حزيران 2020

4 معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت وصاية وزير المالية

المؤسساتي والموارد البشرية، والاجراءات، والمكونات التكنولوجية، بما في ذلك النواحي المتعددة للشراء الإلكتروني، وآليات المساءلة واجراءات ضمان الشفافية والنزاهة.

بناءً على نتائج مسح MAPS، تمّت صياغة قانون الشراء العام الجديد، ومراجعتة من قبل خبراء دوليين، ومناقشته في مجلس النواب. بعد إقراره في مجلس النواب في 30 حزيران 2021، نُشر قانون الشراء العام رقم 2021/244، تاريخ 19 تموز 2021<sup>5</sup>؛ وهو يدخل حيز التنفيذ بعد 12 شهرًا من تاريخ نشره.

## أهداف الإستراتيجية

نظراً لمكامن الضعف الراهنة في منظومة الشراء العام وشحّ الموارد المتاحة لتطبيق توصيات مسح MAPS، فقد حدّدت هذه الاستراتيجية أربعة أهداف لتوجيه عملية إصلاح الشراء العام في لبنان ودفعها قدماً:

1. جعل الإطار التنظيمي والسياسي يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة
2. إنشاء إطار مؤسسي لإدارة المشتريات الناجحة وبناء القدرات المطلوبة
3. تحقيق الاقتصاد والكفاءة في عمليات وممارسات الشراء
4. تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في المشتريات العامة

بناءً على هذه الأهداف، تمّ تحديد عدد من الإجراءات وإدراجها ضمن الأولويات على المدى القصير.

## إجراءات قصيرة المدى

**حتى دخول قانون الشراء العام الجديد حيز التنفيذ، في موعد لا يتجاوز 29 تموز 2022، سيتم التركيز على الإجراءات التالية:**

- الإعداد لدخول قانون الشراء العام حيز التنفيذ من خلال إعداد المراسيم المكتملة له؛
- إنشاء هيئة الشراء العام (الهيئة الناظمة) المقترحة وإعدادها للاضطلاع بالمهام الموكلة إليها في القانون الجديد؛
- إنشاء هيئة الاعتراضات المقترحة وإعدادها للقيام بالمهام الموكلة إليها في القانون الجديد؛
- تصميم النماذج وإصدار المواد الإرشادية والسياسات والوثائق النموذجية لمقاربات وإجراءات الشراء الجديدة، والعمل على إصدارها بالنسخة الإلكترونية.

5 تم نشر قانون الشراء العام في العدد 30 من الجريدة الرسمية بتاريخ 29 تموز 2021

- إعداد وإصلاح استراتيجيات التخصص وبناء القدرات، وتصميم وإطلاق عملية بناء القدرات لجميع المعنيين، استعدادًا لتنفيذ قانون الشراء العام، ومتابعة ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الاحترافية في الشراء العام؛
- إطلاق نشاطات للتوعية على القانون ومبادئه وأحكامه تتوجه لكافة الجهات المعنية؛
- إنشاء المنصة الإلكترونية المركزية لنشر إشعارات ووثائق الشراء، والبدء بتطوير عناصر ومكونات أخرى خاصة بالشراء الإلكتروني.

## إجراءات متوسطة المدى

### من تاريخ دخول القانون الجديد حيز التنفيذ وحتى 31 كانون الأول 2024: تبرز الحاجة

- إلى مزيد من الخطوات العملية على مستوى منظومة الشراء، وإلى موارد إضافية بهدف:
  - المواءمة بين تطبيق الإطار التنظيمي والسياساتي والممارسات الدولية الجيدة؛
  - إنشاء إطار مؤسسي لإدارة عمليات الشراء وبناء القدرات المطلوبة؛
  - ضمان الفائدة الاقتصادية والفعالية والكفاءة في عمليات الشراء وممارساته؛
  - تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في الشراء العام؛
  - اعتماد نظام الشراء الإلكتروني.

تُلحظ أهمية مواصلة الجهود المحددة للمدنيين القصير والمتوسط واستدامة عملية الإصلاح على المدى الطويل بهدف خلق بيئة قانونية ومؤسسية مستقرة وداعمة، وضمان تطوير منظومة الشراء العام لتصبح قادرة على الاستجابة لأية تحديات جديدة قد تنشأ.

## تنسيق الإصلاح وإدارته

يتيح وضع آليات لإدارة تنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام من تحقيق هدفين رئيسيين:

- تأمين التزام وطني رفيع المستوى، مستقر وطويل الأمد، بجهود إصلاح الشراء العام، بما في ذلك القرارات الرئيسية بشأن الأولويات الوطنية، وتخصيص الموارد، والأدوار والمسؤوليات؛
- توفير متابعة شفافة وفعالة وتوفير الإرشادات حول الخطوات المختلفة في عملية الإصلاح والجهات المعنية به.

يجب تحقيق الهدف الأول، وهو الالتزام رفيع المستوى بالإصلاح، من خلال خطوات سريعة تقوم بها الحكومة اللبنانية. بهدف بلورة رؤية مشتركة للإصلاح، والحفاظ على الالتزام والزمخ السياسي، يجب العمل على تنفيذ استراتيجية الإصلاح وتحديد أولويات الخطوات التنفيذية.

لهذا الغرض، يُنصح بتشكيل لجنة وزارية تساندها لجنة فنية وطنية مؤلفة من ممثلين عن الجهات المعنية؛ حيث تعمل اللجنة الفنية بالاعتماد على مقاربة تشاورية وشمولية منبثقة عن

تلك التي اعتمدت خلال تنفيذ مسح MAPS (2019-2020) كونها أثبتت فعاليتها وحازت على ثقة الجهات كافة. كما يجب الحرص على تنسيق أعمال اللجنة الفنية الوطنية من قبل الجهة التي نسقت جهود الإصلاح منذ عام 2019، والمشار إليه فيما يلي "المنسق الوطني" (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي) للاستفادة من الجهود المبذولة، وضمان فعالية التنسيق بين الجهات المعنية، وحسن تنفيذ مكوّنات الإصلاح، واستكمال التشاور على المستوى الوطني مع الجهات المختصة، والتواصل الخارجي مع الجهات الداعمة. كما يجب أن تُشكل وحدة دعم فني مؤلفة من خبراء متعدّدي الاختصاصات وفنيين لتساند عمل المنسق الوطني ولترفده بالخبرات التقنية اللازمة.

إنّ إنشاء آليات تنسيق فعالة وتخصيص الموارد اللازمة لإدارة عملية إصلاح الشراء العام، هي ركائز أساسية للتنفيذ الفعّال لكافة مكوناته والاستفادة من الوسائل المناسبة لإشراك مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع المدني.

حالياً، الموارد المؤسسية غير متوافرة وهي محدودة بالجهود التي تبذلها وزارة المالية / معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي كمنسق وطني للإصلاح. بالتالي، يجب العمل على توفير الدعم اللازم للمنسق الوطني (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي) لضمان التنفيذ الجيد للإصلاح، لأن غياب الدعم على هذا المستوى سيشكل عامل خطر رئيسي على نجاح المسار الإصلاحي استدامته.

مع تقلص الموارد المتاحة من خلال الموازنة العامة، يحتاج المنسق الوطني إلى موارد مالية وتقنية لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

لقد قام الشركاء الدوليون، لاسيّما البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية بتوفير المساندة التقنية خلال تنفيذ مسح MAPS (2019-2020) وخلال العمل على صياغة قانون الشراء العام الجديد وإصداره وتطوير استراتيجية الإصلاح. مع ذلك، وعلى المدى القصير والمتوسط، فإن الجزء الأكبر من الموارد المالية اللازمة ستخصص لتنفيذ مختلف مكونات الإصلاح المحددة تحضيراً لدخول القانون حيز التنفيذ، وأبرزها إعداد المراسيم التطبيقية المكتملة للقانون، ودفاتر الشروط النموذجية، والارشادات، والنماذج، وبناء القدرات الوطنية على كافة المستويات، والتوعية والتواصل، وتشغيل المنصة الإلكترونية المركزية.

أيضاً، يجب الحرص على النشر المنتظم للمعلومات حول تقدّم المسار الإصلاحي لاطلاع كافة الجهات المعنية، واستكمال ذلك من خلال قياس وتقييم منتظم للتقدّم المحرز في تنفيذ الخطوات الإصلاحية.

لتحقيق ذلك، ستكون هناك حاجة إلى تكثيف عمليات المتابعة والرصد، وجمع وتحليل المعلومات من المصادر المتاحة وجعلها في متناول الجميع. يجب أن يمكن الرصد من استخدام المؤشرات المناسبة المتعلقة بكل من التقدم المحرز ونتائج عملية الإصلاح نفسها والسماح بإعداد وإصدار التقارير الدورية.

ومن المهم أيضاً أن يولي المجتمع الدولي الأهمية لتنسيق مقاربتة وجهوده في دعم هذا الإصلاح، بهدف حشد الموارد اللازمة من هذا المنظور لتنفيذ مختلف مكوناته. في هذا الإطار، من الضروري تشكيل ثلاثة وحدات للدعم الفني، مؤلفة من اختصاصات وخبرات متنوعة لتوفير الدعم المباشر لكل من المنسق الوطني للإصلاح (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي)، وهيئة الشراء العام، وهيئة الاعتراضات.

## إدارة الإصلاح





# استراتيجية الإصلاح والخطة التنفيذية

## 1. مقدمة

تُذكر هذه استراتيجية بالحاجة إلى القيام بكافة الخطوات اللازمة للوصول إلى منظومة شراء عام حديثة ومتكاملة، وتحدّد الأهداف الواجب تحقيقها في هذا السياق، وتضع جدولاً زمنياً بالتدابير التي يجب اتخاذها لهذه الغاية. تستند استراتيجية إصلاح الشراء العام في لبنان إلى نتائج مسح MAPS الذي أنجز عام 2020 وإلى أحكام قانون الشراء العام 2021/244. سيتم استكمال الاستراتيجية الوطنية للإصلاح من خلال استراتيجيتين يتم العمل عليهما بشكل منفصل، الأولى تبلور رؤية للشراء الإلكتروني والثانية تضع مداميك التخصص والمهنية في الشراء العام وتحدّد خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

تعكس هذه الاستراتيجية الوطنية التزام الحكومة اللبنانية في «المؤتمر الاقتصادي للتنمية من خلال الإصلاحات ومع الشركات» (سيدر)، الذي عقد في باريس في نيسان 2018، بتحسين الحوكمة المالية وجودة الخدمات العامة، وتشجيع تدفقات الاستثمار، وتعزيز المساءلة والشفافية. في وقت لاحق أُعيد التأكيد على تلك الالتزامات في البيان الوزاري لحكومات الرئيس سعد الحريري في 2019 والرئيس حسان دياب في 2020، والرئيس نجيب ميقاتي في 2021، على قاعدة أنّ منظومة شراء عام متماسكة وحديثة تكون منسجمة مع المعايير الدولية وقائمة على أسس قانونية ومؤسسية سليمة من شأنها تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد، واجتذاب مقدّمي خدمات ذات جودة عالية، وتعزيز المساءلة والشفافية، وتحقيق وفر في المال العام، بما يسمح بهامش ماليّ أوسع يساعد في تمويل الاستثمارات العامة وتعزيز تقديم الخدمات للمواطنين. كما أنّ منظومة كهذه ستساهم بقدر كبير في الخروج من الأزمة الاقتصادية والمالية الحالية، ووضع الأساس لتنفيذ رؤية الحكومة للتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة.

نتيجة هذا الالتزام، أطلقت الحكومة اللبنانية في العام 2019 عملية إعداد قانون جديد للشراء العام، وتقييم لمنظومة الشراء بحسب المنهجية الدولية MAPS، حيث تمّ القيام بمسح شامل للمنظومة خلال العامين 2019-2020، بدعم تقني من البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية في إطار الشراكة العالمية للشراء. بتكليف من وزير المالية، نسق أعمال المسح معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتشاور مع القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

تمت بلورة استراتيجية الإصلاح لتتماشى مع المعايير الدولية الخاصة بالشراء العام، والتي تضمنتها منهجية مسح MAPS، كما والنتائج والتوصيات الواردة في تقرير المسح<sup>6</sup>. خلال إعداد الاستراتيجية، تمت مراجعة الأولويات والمسؤوليات التي كانت مقترحة في مسودة خطة العمل الواردة في تقرير MAPS، كما أعيدَ تحديث الجداول الزمنية في ضوء تقدّم مسار الإصلاح. قام فريق الخبراء بتحديد الأولويات والمهل والمسؤوليات ومؤشرات النجاح لكل خطوة، بدعم تقني من البنك الدولي، وبالتشاور مع وزارة المالية / معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بصفته المنسق الوطني، حيث واصل الأخير عملية التشاور عن كثب والحوار حول أولويات الإصلاح مع أبرز الجهات المعنية في لبنان، وذلك في إطار المشاورات الوطنية التي رافقت نقاشات اللجنة النيابية الفرعية لقانون الشراء العام.

بعد تكليف وزير المالية، تولّت وزارة المالية / معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي متابعة بلورة استراتيجية إصلاح الشراء العام، التي تولّاها مستشارين خارجيين عيّنها البنك الدولي. جاءت بلورة مكونات الاستراتيجية وخطة التنفيذ بالتزامن مع المشاورات حول تنفيذ الإصلاح مع الجهات الشارية والهيئات الرقابية والأجهزة الأخرى ومجتمع الأعمال ومنظمات المجتمع المدني والجهات المانحة، حيث عُقدت اجتماعات مع اللجنة النيابية الفرعية التي تولت مناقشة قانون الشراء العام، ولقاءات وورش عمل لرفع مستوى الوعي واستطلاع آراء المعنيين.

تمت صياغة استراتيجية إصلاح الشراء العام ما بين كانون الأوّل 2020 وأيلول 2021. وقد أدّت جائحة كوفيد-19 والقيود التي رافقتها على حركة الأشخاص إلى صعوبة، أو حتى استحالة، عقد الاجتماعات، لذلك فإن أعمال الصياغة وجميع المشاورات الخارجية تقريباً تمت عن بُعد، مع بعض التأخير والعوائق التقنية المرافقة. تمت مراجعة مسودة الاستراتيجية من قبل فريق خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وخبراء البنك الدولي خلال حزيران - تموز 2021، للتأكد أن أولويات الإصلاح تتلاءم والاستعدادات لتنفيذ قانون الشراء العام الذي أقرّ وصدر خلال فترة العمل على الاستراتيجية. سيتم استكمال هذا المسار التشاوري على المستوى الوطني في إطار الاستعدادات لدخول قانون الشراء العام الجديد حيّز التنفيذ.

6 تقرير مسح MAPS: [http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2021/03/Lebanon-MAPS-Report-final-revised-Jan2021\\_comp\\_compressed.pdf](http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2021/03/Lebanon-MAPS-Report-final-revised-Jan2021_comp_compressed.pdf)

الملخص التنفيذي لتقرير مسح MAPS: [http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2021/10/MAPS-Executive-Summary-Ar-May2021\\_compressed.pdf](http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2021/10/MAPS-Executive-Summary-Ar-May2021_compressed.pdf)

## 2. الوضع الحالي والتطورات

يواجه لبنان مجموعة من التحديات، منها الضغط الشديد على الخدمات العامة بسبب أزمة النزوح منذ العام 2011، وهجرة ذوي الاختصاصات بسبب الركود الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة، وزيادة الدين العام (170% من الناتج المحلي الإجمالي<sup>7</sup>)، والنقص في القدرات على مستوى مؤسسات القطاع العام. إنَّ الضغوط التي ترهق كاهل المالية العامة تفاقمت في العام 2018 بفعل التداعيات المستمرة لأزمة النزوح، والأزمة السياسية الداخليَّة التي طال أمدھا، وإقرار قانون سلسلة رتب ورواتب جديدة للقطاع العام عام 2017، فضلاً عن اشتداد التوتر الجيوسياسي الإقليمي. وتشهد الليرة اللبنانية تدهوراً سريعاً في قيمتها، يرافقها استنزاف لاحتياطي لبنان من العملات الأجنبية، وتشدّد المصارف في فرض قيود على الودائع والتحويلات (كابيتال كونترول)، مما أدى إلى أزمة تضخّم متفاقمة في البلاد. كما تخلف لبنان في آذار 2020 عن تسديد التزاماته من الديون السيادية. ومن المتوقع أن يبلغ عجز الموازنة العامّة مستوى غير مسبوق، مع انخفاض حادّ للإيرادات وإفقال مؤسسات الأعمال أبوابها. وتشير التوقعات إلى أنّ مستوى الفقر سيبلغ 66% في العام 2021. وقد أدت تدابير التقشف، وتراجع الخدمات العامة، واستشراء الفساد، إلى موجة من التظاهرات شهدتها كلّ المناطق اللبنانيَّة اعتباراً من 17 تشرين الأول 2019. ويطالب اللبنانيون باستعادة الأموال العامة التي أسيء استخدامها، وبمزيد من الشفافية في إدارة المال العام، وبالتطبيق الفوري لإصلاحات الحوكمة المالية وذلك من أجل مواجهة التحديات المالية والاقتصادية والاجتماعية الهائلة. وقُدّرت الخسائر الاقتصادية الناتجة عن انفجار مرفأ بيروت في 4 آب 2020 بنحو 3.5 مليار دولار، وفجوة التمويل بنحو 10 مليار دولار. ووفقاً للتقديرات، فإنّ القطاع العام يحتاج، للعامين 2020-2021، بين 1.7 مليار و2.2 مليار دولار للنهوض خصوصاً بالبنية التحتية والخدمات الاجتماعية وتلك العابرة للقطاعات<sup>8</sup>.

الشراء العام هو من أبرز الإصلاحات الرئيسية العابرة للقطاعات، التي التزمت بها الحكومة اللبنانية في «المؤتمر الاقتصادي للتنمية من خلال الإصلاحات ومع الشركات» (سيدير)،

7 تقديرات وزارة المالية اللبنانية، 2020

8 البنك الدولي (2020)، تقييم سريع للأضرار والحاجات في بيروت. رابط: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/650091598854062180/Beirut-Rapid-Damage-and-Needs-Assessment.pdf>

عام 2018، من أجل تحسين الحوكمة المالية وجودة الخدمات العامة، وتشجيع تدفقات الاستثمارات، وتعزيز المساءلة والشفافية.

خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، بُذلت عدّة جهود لإصلاح الشراء العام في لبنان، لكنها لم تؤد إلى تحقيق النتائج المرجوة بسبب غياب القيادة الوطنية لهذا المسار. بعد تنظيم وزارة المالية للمؤتمر الوطني الأول حول إصلاح الشراء العام في حزيران 2018، شكل وزير المالية فريق عمل من الخبراء في القطاعين العام والخاص لمتابعة تنفيذ توصيات المؤتمر للسير فُدمًا بملف الإصلاح، بما يتماشى مع توصيات مؤتمر "سيدر". عكست هذه الخطوة التزاماً جدياً، ومذاك، تمّ تكليف معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي من قبل وزير المالية لتنسيق الجهود على المستوى الوطني، وبلورة رؤية عملية قائمة على:

- تشخيص لواقع الشراء العام بالاستناد إلى المنهجية الدولية MAPS II (منهجية تقييم أنظمة الشراء العام التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنوك التنمية).
- انتهاج مقاربة تشاركية، تشاورية وشاملة تضم المعنيين من القطاع العام ومجتمع الأعمال والمجتمع المدني، بمشاركة خبرات تقنية وسياساتية، محلية ودولية.
- إصلاح متعدّد المستويات، يطال عمليات الشراء العام، وأدوار الجهات الرقابية المعنية، والموردين المحليين والدوليين، والمجتمع ككل.
- تعزيز التنسيق بين الحكومة والجهات المانحة لضمان التوافق مع المعايير الدولية والتكامل مع الالتزامات الحكومية.

وقد بيّن مسح MAPS أنّ منظومة الشراء العام في لبنان متهاكّة ومجزأة، وتشوبها ثغرات كبيرة على مستوى القدرات والتكنولوجيا، ممّا أدى إلى غياب الفعالية وازدياد مخاطر الفساد. كما أنّ الإطار القانوني قديم (1963/1959)، ومبعثر، مؤلف من قوانين ومراسيم وقرارات مختلفة ومتنوعة، ولا يتوافق مع المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية. أمّا الإطار المؤسسي، فهو يعاني من تداخل الصلاحيات والثغرات في أدوار الجهات المعنية بالشراء العام، ما أدى إلى مخاطر فساد متفاقمة وعدم الفعالية. كذلك تغيب عن المنظومة الوظائف السياسية والتنظيمية فيما آلية مراجعة الشكاوى ضعيفة وغير فعالة. كل هذه الاستنتاجات تعكس جودة متدنية لمنظومة الشراء العام إذ سجّلت مستوى دون المعدّل الوسطي (100/48) مقارنة بسائر دول العالم وعدد من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

على ضوء الأدلة والبراهين التي وقّرها مسح MAPS (2019-2020) والمسح المؤسسي (2020) الذي أُجري لتشخيص أدوار الجهات المعنية بالشراء العام، واكتشاف مدى التداخل في المهام والإختصاصات وانعكاسها على فعالية الأداء، برزت الحاجة أكثر فأكثر إلى إصلاحات عميقة وعاجلة، كرستها التطورات التالية:

- انفجار مرفأ بيروت في 4 آب 2020 والخسائر التي نتجت عنه، والتي شارك في تحديدها التقييم السريع للأضرار والاحتياجات في بيروت الذي قام به البنك الدولي على أثر الانفجار؛
- إطار عمل "3RF" للإصلاح وإعادة الإعمار والتعافي الاقتصادي، الذي أطلقته الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، الذي يشمل مسار الإصلاح وإعادة الإعمار

المرتكز على الإصلاحات الأساسية لمواجهة تحديات الحوكمة والتعافي الاقتصادي في لبنان، ومنها إصلاح الشراء العام، بالإضافة إلى الاستثمارات من أجل إعادة بناء المرافق والخدمات الأساسية والبنية التحتية؛

■ التحديات الحالية الأخرى التي يواجهها لبنان:

- ✓ الأزمة الاقتصادية والمالية
- ✓ عدم الاستقرار السياسي
- ✓ تزايد الهشاشة المجتمعية والعجز عن تأمين الاحتياجات الأساسية
- ✓ تأثير جائحة كوفيد-19 على الأعمال والوظائف
- ✓ نتائج الانكماش الاقتصادي، كإقفال المؤسسات والبطالة وزيادة هجرة الأدمغة.

في أعقاب انفجار مرفأ بيروت، وخلال المؤتمرات الدولية المتتالية التي عُقدت لحشد "الدعم لبيروت والشعب اللبناني"، أكد المجتمع الدولي على الحاجة الملحة لإصلاح الشراء العام، باعتباره أحد الإصلاحات الهيكلية الأساس، بهدف معالجة أسباب الأزمة المتفاقمة، وتعزيز الحوكمة والمساءلة، واستعادة الثقة بمؤسسات الدولة. كذلك تم التأكيد في خارطة الطريق الفرنسية على إصلاح الشراء العام باعتباره واحدًا من أشد الإصلاحات الاقتصادية والمالية إلحاحًا والتي يجب على لبنان المضي بها دون تأخير.

### 3. الخطوات الإصلاحية الأولية والقصيرة المدى قيد التنفيذ "المكتسبات السريعة"

استمر العمل على إعداد قانون جديد وشامل للشراء العام منذ بداية 2019، وقد وُقِرَت النتائج والتوصيات الأولى لمسح MAPS المعطيات المهمة لقانون الشراء العام. أُنجِزَت مسوِّدة كاملة للقانون لإجراء مزيد من المشاورات في بداية 2020، بعد مراجعات متتالية قام بها خبراء لبنانيون ودوليون. أُحيلت المسوِّدة الكاملة إلى مجلس النواب في شباط 2020، وتم تشكيل لجنة نيابية فرعية عملت على مناقشة اقتراح القانون اعتبارًا من حزيران 2020. تمَّت مراجعة اقتراح القانون وإدخال التحسينات عليه خلال 45 جلسة للجنة النيابية واجتماعين للجان المشتركة، وقد شارك فيها فريق خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، ورافقتها سلسلة من اللقاءات التشاورية مع خبراء محليين ودوليين، والجهات المعنية على المستوى الوطني والدولي. يتماشى قانون الشراء العام الجديد 2021/244 الصادر بتاريخ 19 تموز 2021 بشكل كامل مع نتائج وتوصيات مسح MAPS، حيث فصل ووضَّح الإجراءات، وقدم تعريفًا أفضل لنطاق تطبيق القانون والجهات المشمولة به، وعرف بالجهات الشارية وحدد أدوارها؛ واشتمل على أحكام لإنشاء وعمل هيئة الشراء العام، وهيئة المراجعات، بالإضافة إلى أحكام واضحة ومفصلة تتعلق بالشفافية والمساءلة.

بموازاة ذلك، تم العمل على إعداد استراتيجية خاصة بتطوير الشراء الإلكتروني، من قبل خبير استشاري دولي كلّفه البنك الدولي منذ كانون الثاني 2021، بهدف اقتراح رؤية استراتيجية تتضمن سيناريوهات وشروط لتطوير وتشغيل المنصة الإلكترونية المركزية

للشراء العام على النحو المنصوص عليه في قانون الشراء العام. شمل اعداد استراتيجية الشراء الإلكتروني تشخيصاً معمقاً للمنصات الإلكترونية التي تم تطويرها / اختبارها في لبنان لتحديد قدرة وطاقة الأنظمة والمؤسسات على إطلاق ودعم منصة إلكترونية مركزية على المستوى الوطني، وربما في المستقبل نظام شراء إلكتروني متكامل. كما استندت الاستراتيجية إلى معايير مرجعية للممارسات الدولية الجيدة المتعلقة بتطوير وتشغيل منصات إلكترونية مركزية فعالة تقدّم بيانات الشراء العام بشكل مفتوح للجمهور. وقد أنجز قسم واسع من العمل على استراتيجية تطوير الشراء الإلكتروني خلال الفصل الثالث من عام 2021، تحضيراً لتطوير المنصة الإلكترونية المركزية، والتي تُعتبر أداة أساس لتتفيذ قانون الشراء الجديد.

على صعيد موازٍ، وبالاستناد إلى قانون الشراء العام الذي ينصّ على توفير وزارة المالية / معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التدريب المتخصص والمستمر والالزامي على الشراء العام، عمل المعهد على تطوير استراتيجية للتخصص وبناء القدرات، بدعم فني من البنك الدولي. يهدف هذا الجهد إلى بلورة رؤية واضحة ومتناسكة للتخصص في إطار تشاركي ونهج شمولي يضم كافة الجهات المختصة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية والخطوات العملية لتزويد القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بالمعارف والمهارات اللازمة ليساهموا بفعالية واحترافية في تطبيق القانون الجديد. اعتمد تطوير هذه الاستراتيجية على المشاورات مع الجهات المعنية وعلى البراهين والقرائن.

كذلك بدأ العمل، بدعم فني من البنك الدولي، على صياغة جزء من المراسيم التطبيقية التي تتعلّق بهيئة الشراء العام وهيئة المراجعات اللتين أنشأهما قانون الشراء العام، كما يجري العمل على إعداد شروط العقد اعمامة النموذجية للوزام والأشغال والخدمات الاستشارية.

بالاستناد إلى نتائج مسح MAPS والالتزام الحكومي بمتابعة جهود إصلاح الشراء العام، يجب إطلاق العمل بمكونات أخرى إصلاحية ذات أولوية، وهي:

- مبادئ توجيهية توضيحية حول قانون الشراء العام لتسهيل تطبيقه من قبل الجهات المعنية.
- وسائل مؤسساتية لتوفير المشورة للجهات المعنية خلال عملية الإصلاح.
- مراسيم تطبيقية تكميلية، بصفتها أدوات ناظمة أساسية تتيح دخول القانون الجديد حيز التنفيذ بفعالية.
- كتيبات وأدلة توضيحية سهلة الاستخدام ومخصصة لضمان التنفيذ الفعال والشفاف لقانون الشراء العام الجديد والإجراءات ذات الصلة.
- نماذج وأدوات معيارية لتوحيد إجراءات الشراء، مقرونة بالتدريب على استخدامها الإلزامي.
- منصة إلكترونية مركزية بصفتها أداة التنفيذ الرئيسية، تتيح نشر المعلومات وجمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن الوصول المجاني والمنهجي إلى البيانات.
- تطوير القدرات وبرامج تخصصية موجهة إلى الجهات المعنية كافة من أجل التنفيذ الفعال للقانون الجديد، مرفقة بأدوات تعلم حديثة تلبي احتياجات مختلف الفئات المستهدفة، وتكون منسجمة مع الخطوات الأخرى للارتقاء بالشراء العام إلى مستوى

الاحترافية لاسيما تلك المتعلقة بإدراج مهنة الشراء العام الجديدة في الوظيفة العامة في لبنان، وإنشاء وحدات / أقسام متخصصة بالشراء العام على مستوى كل الجهات الشاركة.

- **استراتيجية وأدوات لإدارة المخاطر للوصول إلى الفعالية في تحديد مخاطر الشراء والحدّ منها بكفاءة.**

## 4. أهداف وأولويات إصلاح الشراء العام

تتمحور الرؤية الإصلاحية للشراء العام في لبنان حول اعتباره أداة سياساتية بيد الحكومة لتحقيق أهداف استراتيجية تركز على:

- تلبية الحاجة للوصول إلى **خدمات عامّة ذات جودة عالية**، وذلك بطريقة مستدامة؛
- تحقيق **القيمة الفضلى من إنفاق المال** من خلال ضمان الاستخدام الأفضل للأموال العامة، وتحقيق الفعالية في إدارة المال العام؛
- تشجيع **المنافسة** وإتاحة الفرصة لمنافسين جدد، مع ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة؛
- تنفيذ الشراء مع مراعاة قواعد **العدالة والشفافية** بطرق تعزز النزاهة والمساءلة؛
- تعزيز **التنمية المستدامة** في جوانبها الثلاثة: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

إنّ الهدف الأبرز من وضع استراتيجية إصلاح الشراء العام هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المذكورة أعلاه ومتابعة الجهود الوطنية في هذا المجال، من خلال حشد الموارد اللازمة لهذه الغاية، وتوجيهها بطريقة منمّمة، ضمن إطار زمني مدروس، وتأمين تقبلها على المستوى الوطني ومشاركة جميع الأطراف المعنية.

بالتالي، تحدّد النقاط العامة الواردة أدناه الأولويات على المدى القصير.

بدايةً، يجب إنشاء الآليات وتخصيص الموارد اللازمة لإدارة وتنسيق عملية إصلاح الشراء العام. يلي ذلك الشروع في:

- الإعداد لدخول قانون الشراء العام حيّز التنفيذ، وإصدار المراسيم التطبيقية ذات الصلة؛
- إنشاء الهيئة الناظمة (هيئة الشراء العام) وهيئة المراجعات؛ وبلورة آليات عمل كل من الهيئتين؛
- إصدار مواد إرشادية ووثائق معيارية تشمل المقاربات والإجراءات الجديدة أو المنقحة في الشراء العام، وتدريب المولجين بمهام الشراء كما والقطاع الخاص على تطبيق قانون الشراء العام الجديد، باعتباره المدماك الأول في مسار تعزيز القدرات على المدى الطويل.
- إنشاء منصة الكترونية وطنية مركزية للإشعارات ووثائق الشراء تشمل جميع عمليات الشراء، والبدء بتطوير عناصر أخرى للتحوّل إلى الشراء الإلكتروني.

تهدف هذه الخطوات العملية إلى تحقيق النتائج التالية عند دخول قانون الشراء العام الجديد حيّز التنفيذ، وهي:

- معرفة كافة الجهات المعنية بقانون الشراء العام ومبادئه وأحكامه، والمقاربات الجديدة للشراء العام التي يتضمنها، واكتساب المهارات المطلوبة لتطبيقه بالشكل الصحيح،
  - إستكمال الإطار المؤسسي، لاسيما تشغيل هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات المنشأتين بحكم القانون، وتزويدهما بهيكل إداري وجهاز بشري يتمتعان بالمعارف والمهارات اللازمة،
  - إصدار مراسيم تطبيقية ووثائق معيارية ومواد إرشادية وتدريب المسؤولين على استعمالها،
  - إنشاء منصة إلكترونية وطنية موحدة، سهلة الاستخدام، ومملوكة من الدولة لضمان أن جميع المعلومات ذات الصلة (الإشعارات ودفاتر الشروط والعمليات والمواد الأخرى المتعلقة بالشراء) يمكن الوصول إليها بحرية وبسرعة من قبل الجهات المعنية.
- يعكس هذا الترتيب للأولويات أهمية تحقيق نتائج سريعة وملموسة في مسار الإصلاح، نظراً لمحدودية الموارد المتاحة على المدى القصير وبالتالي الحاجة إلى البدء بالخطوات الأكثر إلحاحاً، وأهمية التعاطي مع المخاطر التي حددها مسح MAPS في المنظومة الحالية وتفاذي أي فشل في معالجتها عند التحضير لتطبيق قانون الشراء العام الجديد.
- تشمل الخطوات الإصلاحية المطبقة على "المدى القصير"، كافة النشاطات التي تشملها خطة العمل التنفيذية لهذه الاستراتيجية، والتي يجب إتمامها مع دخول قانون الشراء الجديد حيز التنفيذ، أي في موعد أقصاه 29 تموز 2022. مع ذلك، وفي حال تأخر دخول القانون حيز التنفيذ لأي سبب كان، ينبغي أن تكون الخطوات المذكورة أعلاه قد أُنجزت بالكامل بحلول ذلك التاريخ.

## 5. الأهداف والتدابير الإصلاحية المتوسطة والطويلة المدى

استناداً إلى نتائج وتوصيات مسح MAPS، ونظراً للتقدم المحرز لتحديث الشراء العام في لبنان والحاجة إلى اتخاذ تدابير على أكثر من مستوى، تركز عملية الإصلاح على أهداف استراتيجية وعملية يجب العمل على تحقيقها، وهي:

### 1. المواءمة بين الإطار التنظيمي والمؤسسي والممارسات الدولية الجيدة:

- 1) تطبيق قانون الشراء العام الجديد من قبل كافة الجهات الشارعية؛
- 2) توسيع طرق وإجراءات الشراء لتسهيل اختيار الإجراء الأنسب وفقاً لقيمة وطبيعة وتعقيدات مشروع الشراء كما وديناميكيات سوق الشراء العام؛
- 3) التأكد أنّ الوظائف الرئيسية لمنظومة الشراء مُسندة، كذلك المتعلقة ببلورة سياسات الشراء، والوظيفة الناظمة والشكاوى.



4) بلورة وتطبيق سياسة شراء عام مستدامة تمكن منظومة الشراء من لعب دورها في تعزيز سياسات الدولة وأهدافها التنموية، ودعم استقرارها واستمراريتها.

### II. إنشاء إطار مؤسسي لإدارة فعالة للشراء وبناء القدرات المطلوبة:

1) التأكد من فعالية إسناد الوظائف الرئيسية في منظومة الشراء العام لكل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات؛

2) إعادة تنظيم وبناء قدرات الجهات الشاركة؛

3) وضع الإطار المؤسسي الملائم للتخصص في مجال الشراء العام؛

4) تطوير، عند الامكانية، ترتيبات خاصة باستخدام الشراء المركزي؛

5) إنشاء المنصة الالكترونية المركزية والتحضير لاعتماد الشراء الالكتروني.

### III. تحقيق الكفاءة الاقتصادية والفعالية في عمليات وممارسات الشراء:

1) رفع مستوى مهارات مسؤولي الشراء وجميع المعنيين مباشرة في التخطيط والإعداد، وتقييم العروض، والتلزم، وإدارة العقود؛

2) تطوير استخدام الاتفاقات الإطارية؛

3) تعزيز مشاركة الشركات على نطاق أوسع وقدر أكبر من المنافسة، من خلال وضع شروط عادلة ومعقولة ومعايير تلزم عقود وتطبيقها بطريقة متسقة وشفافة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

### IV. تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في الشراء العام:

1) تأسيس عملية إجراء مشاورات دورية ومنهجية مع مجتمع الأعمال والمجتمع المدني ورفع مستوى شفافية الشراء العام؛

2) تبسيط وتوضيح مبادئ النزاهة والمساءلة ودعم تطبيقها؛

3) إزالة الثغرات والتداخلات في أدوار الهيئات الرقابية ورفع مستوى الشفافية في عملها، مع التركيز على تحقيق نتائج جيدة للشراء العام والحد من الممارسات السيئة؛

4) كشف حالات الاحتيال والفساد، والتحقيق في ملبساتها، واتخاذ تدابير العقاب الملائمة بشكل فعال.

تنص الاستراتيجية على التنفيذ التدريجي للإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه على المدى القصير والمتوسط، وفقاً للأطر الزمنية المفصلة في خطة العمل في القسم 10 من هذه الاستراتيجية.

على المدى المتوسط، يجب حشد موارد جديدة، تُضاف إلى تلك المتوافرة لتنفيذ الخطوات الإصلاحية على المدى القصير، وبشكل خاص بهدف بناء القدرات، وتطوير واعتماد نظام

شراء إلكتروني أكثر شمولاً، وتطبيق الشراء المركزي، وتوسيع نطاق استخدام معايير الاستدامة في الشراء العام (انظر المزيد في القسم 7 أدناه). ونظراً للوقت الذي سيستغرقه تنفيذ هذه الإجراءات على المدى المتوسط، لذلك لا بدّ من إطلاق العمل عليها على المدى القصير، لاسيما فيما يخص اعتماد المراسيم التطبيقية والتدابير التنظيمية. ينتهي المدى المتوسط لإستراتيجية الإصلاح بالتنفيذ الكامل للخطوات الواردة في الاستراتيجية وخطة العمل، والتي يُفترض إنجازها بحلول 31 كانون الأول 2024.

تحدّد خطة العمل التنفيذية في القسم 10 من الاستراتيجية الخطوات الإصلاحية في المجالات ذات الأولوية المشار إليها أعلاه. اعتباراً من 1 كانون الثاني 2025، يجب إتباع استراتيجية إصلاح الشراء العام هذه بوثيقة استراتيجية جديدة تعكس الاحتياجات المختلفة لمنظومة الشراء لتأمين استدامة المسار الإصلاحي. ومع ذلك، فإن معظم تدابير الإصلاح المتوسطة المدى ستستكمل على المدى الطويل أيضاً، لذلك يجب مواصلة الجهود وتأمين الموارد اللازمة ومتابعة عملية تطوير البنية المؤسسية لمنظومة الشراء العام.

## 6. الوضع الحالي والثغرات الرئيسية في الشراء العام، والإجراءات المطلوبة لسدّها

### الوضع الحالي والثغرات الرئيسية

يمكن تلخيص الوضع الحالي للشراء العام في لبنان وأهم مكامن الضعف فيه على النحو التالي. تتناول هذه الاستراتيجية مكامن الضعف كلها بطريقة منسّقة وشاملة، في الوقت نفسه، تُعتبر بعض فرص التحسين أكثر إلحاحاً وأهمية وذات قدرة على تحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير. يقدّم الملحق 1 مزيداً من التفاصيل حول الوضع الراهن والتوصيات ذات الصلة، كما حول أهميتها وأولويتها.

يتألف الإطار القانوني والتنظيمي والسياساتي الحالي للشراء العام في لبنان من مجموعة من الأدوات القانونية، بعضها ذو طابع عمومي للغاية، في حين أن البعض الآخر مفصل، ولكنه غالباً يكون محدود النطاق ومقيداً بشكل غير مبرر. يتألف التشريع الأساسي المعمول به من قانون المحاسبة العمومية الصادر في العام 1963، ونظام المناقصات الصادر في العام 1959. وهو ينظم مجموعة كبيرة من جوانب إدارة المالية العامة، ويتضمن عدداً من الأحكام التي تطبّق على الشراء العام، معظمها ذات طابع عمومي. ومع ذلك، فإن هذا التشريع لا يشمل تطبيقه جميع الجهات الشارعية، ويسمح بعدد من الاستثناءات، لا يزال تحديد بعضها على قدر كبير من الغموض.

الإطار المؤسسي للشراء العام في لبنان يتكون من الجهات الشارعية: الوزارات، والمؤسسات العامة المستقلة، والبلديات واتحادات البلديات، والهيئات العامة الأخرى، وكذلك من عدد من المؤسسات الحكومية، معظمها معنيّ بالرقابة والإشراف خلال المراحل المختلفة

عملية الشراء العام. هذا الإطار المؤسسي غير كامل وغير مترابط، ويفتقر على وجه الخصوص إلى وظيفة لبلورة السياسات ولوظيفة ناظمة، وإلى آلية للمراجعات والشكاوى، تلبي بشكل ملائم الحاجة إلى السرعة والكفاءة، وإلى بيئة ممكنة للشراء الإلكتروني، خصوصاً لضمان توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالشراء العام وإتاحتها مجاناً للجمهور، وذلك بشكل منهجي.

**الصلات بين الشراء العام والجوانب الأخرى للإدارة المالية العامة هي ضعيفة وغير فعّالة.** كما أنّ الأنظمة الماليّة لا تسمح بالقيام بالشراء العام بوتيرة منتظمة خلال السنة المالية. ولا يتمّ بوضوح تحديد الجهات الشارعية بصفتها تلك، كما أنّ أدوارها ومسؤولياتها وهيكلّياتها التنظيميّة غير محدّدة في الأنظمة بالنسبة إلى ما يخصّ الشراء العام. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ منظومة الشراء العام محدودة من حيث قدرتها على التطوير والتحسين. من جهة، وباستثناء تقديم التدريب، وإنّ بموارد محدودة، ثمة نقص في الاستراتيجيات والبرامج لبناء قدرات أكبر لدى الجهات الشارعية. ومن جهة أخرى، الشراء غير معترف به كمهنة قائمة بذاتها ضمن الهيكل الوظيفي للدولة، وبالتالي لا يوجد تحديد للكفايات وللتسميات الوظيفية المتعلقة بالشراء العام.

**عمليات الشراء العام وممارسات السوق في لبنان تقدم صورة مجزأة وغير واضحة على الإطلاق.** تدلّنا المعلومات المتاحة إلى عدد من مكامن الضعف في جميع مراحل دورة الشراء. وغالباً ما لا يحدّد التخطيط والإعداد لعمليات الشراء أهداف تلك العمليات بطريقة تسمح بتقييم نتائجها. لا يتمّ إعداد خطط الشراء ونشرها بشكل منهجي، وبالنتيجة لا يمكن للسوق الاطلاع على خطط الشراء في مرحلة مبكرة بالقدر الكافي الذي يتيح له الاعداً لدخول المنافسة.

**طرق الشراء محدودة،** ولا ينصّ الإطار القانوني المعمول به سوى على المناقصة العمومية بصفتها إجراءً تنافسيّاً بشكل كامل. كما أنّ القيود التي تفرضها الموازنة غالباً ما تتطلّب تأخيراً أو تسريعاً في الشراء في بداية السنة المالية أو نهايتها، فتكون النتيجة عدم استخدام إجراءات التلزم الأنسب والأكثر ملاءمة وتنافسية دائماً. فضلاً عن ذلك، فإنّ ضعف المهارات في إدارة العقود والإجراءات الإدارية المعقّدة تعني أن استلام اللوازم والأشغال ودفع الفواتير غالباً ما يستغرقان وقتاً.

**يواجه القطاع الخاص عدداً من العوائق أمام مشاركته في الشراء العام،** ما يؤدي إلى غياب الثقة بمنظومة الشراء والحد من مستوى المشاركة. نتيجة لذلك، لا يمكن للجهات الشارعية الاستفادة من المنافسة الواسعة والفعّالة، ولا يستطيع إلا عدد قليل نسبياً من المؤسسات اغتنام الفرص بنجاح في سوق الشراء العام. يضاعف من حجم هذه المشكلة هيمنة النخبة على المقدرات، أي احتكار مجموعة صغيرة من ذوي المصالح السياسية والتجارية المشتركة استخدام الموارد العامّة، على حساب مؤسسات أخرى والجمهور.

إنّ درجة عالية من الشفافية والمشاركة الفاعلة من جانب المجتمع المدني من شأنها أن تؤدي دورًا هامًا في تعزيز النزاهة في الشراء العام، كما أثبتت التجارب في العديد من البلدان.

يعاني لبنان نقصًا كبيرًا في البيانات المتعلقة بأداء الشراء العام، كما أنّ ما هو موجود منها مشتت في الكثير من المصادر وقواعد البيانات الورقية، وغير المنظمة وغير المفتوحة. نتيجة لذلك، تجد جميع الأطراف المهتمة بمتابعة عمليات الشراء، لاسيما المجتمع المدني، صعوبة في الوصول إلى معلومات شاملة وذات صلة وموثوقة، كما في جمعها وتحليلها، مما يزيد من التعقيدات والكلفة والوقت للولوج إلى المعلومات وتحديد مكامن الخلل والمخاطر وبالتالي يحدّ من فرص القيام بالتصويب والتحديث.

يتألف نظام الرقابة والتدقيق على الشراء العام من مؤسسات عديدة، يُفترض بها القيام بمجموعة واسعة من التدخلات الهادفة إلى ضمان النزاهة في عمليات الشراء. لكنّ يلاحظ أنّ منظومة الشراء العام يشوبها الكثير من الثغرات والتداخلات. في الواقع، غالبًا ما تزيد الإجراءات المطبقة من وقت وكلفة تنفيذ الشراء، كما من مخاطر الفساد، هذا إذا تمّ تطبيقها أساسًا. كما يقتصر تركيز عميات المراجعة والرقابة بشكل شبه كامل على الامتثال للشروط الإجرائية، من دون إيلاء جانب الأداء بالمفهوم الأوسع الأهمية الكافية. لذا، فإنّ الإجراءات المطبقة غير فعالة للحدّ من مستوى الاحتيال والفساد وضمان معاقبة الممارسات المحظورة، كما أنها لا تساهم في تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام، وتلبية الحاجات الوظيفية الفعلية للشراء بصورة أفضل.

### الإجراءات المطلوبة لسدّ الثغرات

بهدف سدّ الثغرات الحالية في الشراء العام، وتنفيذ الإجراءات المشار إليها في القسمين 4 و5 من هذه الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق أهداف إصلاح الشراء العام في لبنان، يجب على مختلف الأطراف المعنية اتخاذ عدداً من الإجراءات المنسقة، على أن تتمتع هذه الأطراف بالمعرفة والخبرة والموارد، والسلطة اللازمة لقيادة هذا العمل. تشمل هذه الإجراءات الجوانب التالية التي تفضلها الاستراتيجية في القسمين 9 و10 وفي الملحق 1:

- إدارة الإصلاح، بما في ذلك الحدّ من المخاطر؛
- تطوير الأنظمة؛
- التطوير المؤسسي؛
- تطوير العمليات والشراء الإلكتروني؛
- توحيد الإجراءات والأدوات وتوفير الإرشاد والوثائق المعيارية ومواد التدريب؛
- تعزيز القدرات المؤسسية للوظائف المركزية والجهات الشارية والعارضين المحتملين؛
- المعلومات والتواصل، بما في ذلك إضفاء الطابع المؤسسي للتشاور مع الجهات المعنية.

في جميع الحالات، على الجهات المعنية بإصلاح الشراء العام الالتزام بالإجراءات القصيرة المدى، واستخدام الوسائل المتاحة لديها لتطبيقها، وكما والسعي لحشد الموارد من الشركاء الخارجيين إذا أمكن. وتظهر هنا الحاجة إلى مواصلة حشد الدعم على المديين المتوسط والطويل، من خلال دعوة عدد أكبر من الجهات الشريكة لدعم تنفيذ مكونات خطة العمل الإصلاحية. في هذا السياق، يشير مصطلح «المدى القصير» إلى ما يمكن إنجازه في إطار زمني يبلغ حوالي عام؛ ويشير مصطلح «المدى المتوسط» إلى الفترة التي تلي دخول قانون الشراء العام حيز التنفيذ، ويشير مصطلح «المدى الطويل» إلى التطوير المستمر لمنظومة الشراء العام في المستقبل، في سياق العمل المنتظم للجهات المعنية بذلك. ومع ذلك، فإن الإجراءات المتوسطة والطويلة المدى تتطلب البدء بالتحضير لها على المدى القصير أيضاً أي خلال المرحلة الأولى من تنفيذ استراتيجية الإصلاح.

إدارة الإصلاح هي عبارة عن مهمة طويلة المدى تشمل الإطار الزمني لتنفيذ استراتيجية الإصلاح والمرحلة التي تليه. بهدف بلورة رؤية وطنية مشتركة والحفاظ على الالتزام الرسمي بإصلاح الشراء العام، على الحكومة اللبنانية القيام بتشكيل لجنة وزارية مسؤولة عن توجيه تنفيذ الإصلاح، تساندها لجنة فنية وطنية يتم تشكيلها وفقاً للنموذج الناجح الذي اعتمد خلال تنفيذ مسح MAPS. ومن المهم أيضاً تشكيل فريق من الخبراء (وحدة الدعم الفني) لدعم اللجنة الفنية في عملها، من خلال نقل المعارف وتقديم الخبرات المتخصصة في مجالي الشراء العام وإدارة الإصلاحي السياساتي.

إنّ طبيعة إجراءات إصلاح الشراء العام البعيدة المدى والواسعة النطاق تقتضي الانتباه إلى مسائل إدارة التغيير على مستوى كافة المؤسسات المعنية عند تنفيذ هذا الإصلاح، علماً أنّ استراتيجية التخصص وبناء القدرات والمقاربات المعتمدة في مجال المعلومات والتواصل تعطي حيزاً مهماً لإدارة التغيير.

**تطوير الأنظمة عمل مستمر**، إذ يُعدّ إقرار وصدور قانون الشراء العام الجديد من أولويات الإصلاح القصيرة المدى الرئيسية التي أنجزت. على المديين المتوسط والطويل، ستكون هناك حاجة إلى تطوير مستمرّ للأنظمة، بهدف إدخال تعديلات على سياسات وإجراءات وممارسات الشراء العام. يعتمد هذا المسار على دروس التجربة وتحديد الاحتياجات والفرص المستقبلية، ومواءمتها مع التطورات والتحديثات على المستوى الدولي، وتكييفها ضمن إطار قانوني متجانس. تدرج هذه المسؤوليات المستقبلية في إطار مهام هيئة الشراء العام الجديدة.

**التطوير المؤسسي** يشكل أولوية على المدى القصير من خلال توفير كافة العوامل لتشغيل كل من هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات. سيتطلب ذلك تنسيق الجهود من جانب كبار الموظفين على مستوى: (1) الهيئتين الجديتين، و(2) معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بصفته منسق مسار الإصلاح، و(3) المؤسسات المسؤولة حالياً عن المهام التي ستؤولها الهيئتان الجديتان. على المديين المتوسط والطويل، ستعمل كل من الهيئتين على تطوير أساليب عملها للقيام بمهامها كما نصّ القانون. في الوقت عينه، سيقضي التطوير

المؤسساتي للشراء العام على المدى الطويل إيلاء الاهتمام بتنظيم وطريقة عمل الجهات الشارعية، على النحو المبين في التوصيات ذات الصلة، ومواءمتها مع تدابير أخرى هادفة إلى تطوير الإدارة العامة في لبنان. في سياق أوسع، تندرج عادةً الجوانب الخاصة بتطوير وتحديث الشراء العام ضمن اختصاص هيئة الشراء العام بصفتها الهيئة الناظمة.

**تطوير مسارات العمل والشراء الإلكتروني** من البنود ذات الأولوية التي يجب أن تحظى باهتمام فوري وكامل على المدى القصير، بالتزامن مع مرحلة الانتهاء من وضع استراتيجية خاصة بالشراء الإلكتروني. يحدّد قانون الشراء العام المبادئ والسياسات والخطوات التي يجب اتباعها عند تنفيذ الشراء العام، لكن نجاح تنفيذها فعلياً سيعتمد على المسارات الإدارية المناسبة وما يقابلها من وظائف في نظام الشراء الإلكتروني.

تغطي العناصر الرئيسية لتطوير الشراء الإلكتروني وتنفيذه جوانب مثل:

- تحديد النطاق: أي شمولية الشراء الإلكتروني؛ ومن يجب أن تكون لديه مسؤوليات الملكية والإدارة؛ كيفية تمويل عمليات التطوير والتشغيل
- تحديد وتوضيح الشروط الوظيفية والمراحل لدورة الشراء بالإضافة إلى الشروط غير الوظيفية (توافر النظام الإلكتروني، صحة ودقة البيانات، شروط الأداء)
- وضع منهجية وخطة وإعداد فريق للتطوير والتنفيذ
- تصميم النظام: نموذج البيانات، الخصائص الوظيفية، المكونات، الواجهات البينية
- عملية التطوير: بيئة وأدوات التطوير؛ الخصائص الوظيفية والشروط المسبقة الأساسية، تطوير وتنفيذ وحدات النظام
- الاختبار والقبول
- تدريب المستخدمين
- التشغيل

تحدّد الاستراتيجية الخاصة بالشراء الإلكتروني الإجراءات والمسؤوليات المندرجة في إطار تنفيذها. سيكون على هيئة الشراء العام، كونها تتولى إدارة وتشغيل المنصة الإلكترونية المركزية (والتي تشكل قاعدة الانطلاق لاعتماد الشراء الإلكتروني) إيلاء الاهتمام اللازم للمواءمة بين تنفيذ استراتيجية الخاصة بالشراء الإلكتروني، وما تنص عليه الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام وخطتها التنفيذية. تستمر هيئة الشراء العام في تأمين هذه المواءمة على المديين المتوسط والطويل في إطار التطوير المستمر لعمليات الشراء، وتنفيذها من خلال نظام الشراء الإلكتروني عند اعتماده.

**توحيد الإجراءات والأدوات وتوفير الإرشادات والمواد التدريبية** على النحو المطلوب لضمان لتطبيق السليم لقانون الشراء العام يُعتبر أولوية رئيسية في المدى القصير، بحيث تكون جاهزة للاستخدام قبل دخول القانون حيز التنفيذ. تُظهر التجربة العالمية أنّ التأخر في توفير الإرشادات والتدريب، يزيد من المخاطر والأخطاء والتأخير بتنفيذ الإصلاح، ويقابله ازدياد الشكاوى التي قد تتسبب بمزيد من التأخير وزيادة في قيمة التكاليف الإدارية. وبالاستناد إلى خبرته السابقة في تطوير وتوفير دفاتر الشروط

النموذجية الخاصة باللوازم والأشغال والخدمات، يوصى أن يتولى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تطوير هذه النماذج والوثائق المعيارية، بالتعاون الوثيق مع هيئة الشراء العام، وضرورة الاستعانة بالخبرات المتوافرة، بحسب الحاجة، التزاماً بالمهل المحددة لاعداد وتوفير هذه المستندات. أما على المدى الطويل، فمسؤولية توفير النماذج والوثائق ستقع على عاتق هيئة الشراء العام، بالاعتماد على الدروس المستخلصة والاحتياجات الناشئة لتطويرها بحسب الحاجة مستقبلاً.

**تعزيز القدرات للمؤسسات والجهات الشارية والعارضين المحتملين سيعتمد بشكل كبير على توافر الإرشادات والمواد التدريبية المذكورة أعلاه، وهو في الوقت نفسه أولوية قصوى على المدى القصير بهدف إعداد أساس صلب لتطبيق قانون الشراء العام. إن التطوير المستقبلي لسياسات وممارسات الشراء العام، والتعاقب الطبيعي للموظفين في كلا القطاعين العام والخاص يعينان أن الحاجة إلى التعزيز المستمر للقدرات ستظل أولوية أيضاً على المديين المتوسط والطويل. وهو ما يكتسب أهمية أعظم لأن نقص الحال في المهارات كبير على مستوى الجهات والمؤسسات الشارية الكبرى، مما سيتطلب جهوداً مستمرة لسدّ الفجوة في المهارات. أما على المدى القصير، وبالاستناد إلى قانون الشراء العام، سيتولى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بناء القدرات على المستوى الوطني، من خلال التدريب المتخصص الإلزامي والمستمر، وتنسيق الجهود مع الجهات المعنية الأخرى. كما سيعمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي على التدريب ورفع مستوى الوعي حول القانون الجديد لكل الجهات المعنية، ونقل المهارات اللازمة إلى الجهاز البشري الجديد في هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات وتدريب المدربين، كما سيتخذ خطوات لإشراك جهات أخرى على نحو مناسب لتلبية الاحتياجات في المدى الأقصر والمدى الأطول، وفقاً لاستراتيجية التخصص وبناء القدرات. تلاحظ هذه الاستراتيجية إنشاء مهنة الشراء العام مع أطر كفايات للوظائف المتعلقة بها، وتسميات وظيفية ذات صلة؛ ومعايير ومقاربات توظيف وإدارة الجهاز البشري الخاص بالشراء العام؛ وترتيبات خاصة بالتعلم والتدريب ووسائل أخرى لبناء القدرات، بالإضافة إلى اقتراح لبرامج وشهادات تخصصية. تُستكمل الاستراتيجية بتنسيق الإجراءات الإدارية، والأنظمة، والأدوات ذات الصلة بوظيفة الشراء العام مع تلك المتعلقة بعمل الإدارة العامة بشكل عام.**

وبالتالي فإن الأهداف المتوسطة والطويلة المدى المرتبطة بتعزيز القدرات ستعتمد على:

- وضع سياسة تدريب تكون هيئة الشراء العام مسؤولة عن اقتراحها مع الأخذ بالاعتبار الأولويات وحاجات الجهة الشارية والخبرات الوطنية المتوافرة والممارسات الدولية الجيدة؛
- اتخاذ الخطوات لادراج وظيفة الشراء العام ضمن الهيكل الوظيفي في الدولة، وتحديد الشروط المطلوبة لممارستها وتسمياتها الوظيفية وإطار الكفايات فيها؛
- دعم جهود التخصص في الشراء العام، من خلال تعزيز التعلم المستمر والتدريب، بما في ذلك توفير البرامج التخصصية والشهادات لمسؤولي الشراء العام والجهات الشارية؛
- تكوين مجتمع معرفي للشراء العام في لبنان يضم العاملين في هذا المجال.

تتناول استراتيجية التخصص وبناء القدرات كافة الخطوات التنفيذية في هذا المجال. بصفته منسق مسار الإصلاح وبالاعتماد على المهام التي أولكها إليه قانون الشراء العام في مجال التخصص وتعزيز القدرات الوطنية، على معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الحرص على الموازنة بين تنفيذ استراتيجية التخصص وبين الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام وما تتضمنه من خطوات تنفيذية في هذا المجال. كما يجب لحظ الموازنة بين التخصص في الشراء العام وبين الجوانب المتعلقة بتطوير القدرات في مجال إدارة المال العام.

**المعلومات والتواصل،** وأولى أولوياتها في هذا الإطار إنشاء منصة إلكترونية موحدة لنشر الإشعارات ومستندات الشراء، تتوفر عليه أيضاً المواد والمعلومات الأخرى التي تغطي عمليات الشراء العام كافة. هذه المنصة الإلكترونية المركزية الخاصة بالشراء العام (والتي يُعتبر غيابها حالياً أبرز نقاط الضعف في المنظومة بأكملها) يجب أن تكون مملوكة من الدولة، وأن تكون قابلة للتحديث والتطوير داخلياً. كذلك يجب أن تكون سهلة الاستعمال وبسيطة وواضحة، ومتاحة ومتوفرة لجميع الجهات الشارية والجهات المعنية بالشراء العام من أجل استخدامها بشكل منتظم، باللغتين العربية والإنكليزية. هذه المنصة، إضافة إلى مجموعة الخطوات والتدابير المتعلقة ببناء القدرات حول كيفية استخدامها، تشكل أداة الإصلاح الأساسية التي تسمح بالتطبيق السليم لقانون الشراء العام، نظراً لما يتضمنه هذا القانون من متطلبات وتغيير في الإجراءات والممارسات، بمقابل الحاجة إلى رفع مستوى التخصص والاحترافية على مستوى كافة الجهات المعنية بتطبيقه. سيؤدي ذلك إلى تعزيز الشفافية في الشراء العام من خلال تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها والوصول إليها بسرعة ودون كلفة، مما يسهل عمليات الرقابة وإعداد التقارير ويعزز الشفافية والمساءلة. بموازاة ذلك، يجب الحرص على الاعلام والترويج لكافة الخطوات الإصلاحية على أوسع نطاق ممكن، بهدف زيادة الوعي، وتعزيز المعارف وفهم التدابير المتخذة وتقبلها، وحشد الدعم المستمر لمواكبة عملية الإصلاح بكافة مكوناتها، ورفع مستوى الثقة بمنظومة الشراء العام.

وأخيراً، لا بدّ من مواصلة أنشطة توفير المعلومات والتواصل للتأكيد على دراية كافة الأطراف المشاركة في الشراء العام بالتقدم المحرز والمسؤوليات، وكذلك لضمان فهمهم وقبولهم المبادئ الجديدة التي تحكم الشراء العام في لبنان، والسياسات والإجراءات والممارسات المعمول بها لضمان التطبيق العادل والشفاف والمتسق لتلك المبادئ.

في هذا السياق، لا بدّ أن يواصل منسق الإصلاح على المستوى الوطني إشراك وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية في جهود التواصل ونشر الوعي حول إصلاح الشراء العام ومبادئه ومكوناته.



## 7. تحديات تأمين الموارد

في سياق الأزمة الاقتصادية والمالية الحالية، من النادر أن تتوفر في الموازنة العامة الموارد اللازمة لتنفيذ الإصلاح. سيكون بالتالي من الضروري حشد الموارد المالية والفنية والبشرية اللازمة من أجل ضمان التنفيذ الناجح لمكونات خطة العمل التنفيذية لهذه الاستراتيجية.

على مستوى الموارد البشرية، نجد أن عدد الخبراء ذوي المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة لإصلاح منظومة الشراء العام ضئيل للغاية في الوقت الحاضر. ولكن بالإضافة إلى خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، يوجد عدد من الممارسين والاختصاصيين في هذا المجال يعملون في القطاع العام وعلى دراية بالممارسات الدولية الجيدة، من الممكن إشراكهم في تنفيذ الإصلاح والاستعانة بخبراتهم لاسيما في مجال التدريب والإرشادات حول القانون، مع مراعاة محدودية عددهم والوقت المتاح لهم للمساهمة في هذه الجهود. بالتالي، هناك حاجة إلى رفع مستوى المعرفة والمهارات الخاصة بالموارد البشرية المتاحة على كافة المستويات وإعداد كوادر بشرية لتأمين استدامة مسار الإصلاح بكافة جوانبه. لذلك، يجب إيلاء تدريب المدربين الاهتمام اللازم في مراحل الإصلاح الأولى، بالتوافق مع استراتيجية التخصص وبناء القدرات.

على المدى القصير، يجب معالجة مسألة ندرة الموارد البشرية عن طريق حشد الخبرات الدولية من ذوي الاختصاص والخبرة والفهم للواقع اللبناني لجهة الشراء العام، وذلك بهدف توفير المساعدة الفنية المطلوبة والمشورة في موضوع السياسات. بموازاة ذلك يجب توجيه جهود بناء القدرات، بصفتها الخطوات الأولى في مجال التخصص، نحو تحسين معارف ومهارات العاملين في الشراء العام على المستوى الحكومي المركزي والمحلي، وكذلك معارف ومهارات الإدارة والكادر البشري في الهيئات المستحدثة في قانون الشراء العام، أي هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات، وتدريب المدربين لرفع مستوى المهارات في المؤسسات الحكومية الأخرى المعنية بالشراء العام، بما في ذلك كبار المسؤولين وصانعي القرار داخل الإدارة. كما يقتضي إعداد وتوفير أدوات إرشادية ووثائق ونماذج معيارية خلال السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية، استعدادًا لتطبيق قانون الشراء العام.

مع التحديات التي تواجهها المالية العامة في لبنان، لا تتوفر في الوقت الراهن أية موارد مالية في موازنة الدولة لتنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام. بالتالي، يجب دعوة الجهات المانحة للمساهمة في دعم إدارة الإصلاح للمساهمة في تنفيذ كافة مكوناته (المزيد من التفاصيل في القسم 9 أدناه). في الوقت نفسه، فإن تمسك الحكومة بالتزامها تجاه هذا الإصلاح الهيكلي، وتبني كافة الجهات الوطنية المعنية له ولمكوناته، ووجود عملية إصلاح واضحة المعالم مع تحديد للمسؤوليات، وضمن تنفيذ بعض "المكاسب السريعة" والتقدم على المدى القصير والتنفيذ الناجح للاستراتيجية على المدى المتوسط والطويل، من شأنه تسهيل الوصول إلى التمويل الخارجي وفي الوقت عينه تحقيق تأثيرات مضاعفة لخلق وإدارة

الموارد الوطنية على مستوى قطاعات متعددة، كون هذا الإصلاح عنصر أساس في التعافي الاقتصادي للبنان.

سيكون الجزء الأكبر من الموارد المالية مطلوباً للعمل على محور التخصص وبناء القدرات الوطنية في الشراء العام. يجب توفير الموارد اللازمة عند انطلاق المرحلة الأولى من تنفيذ مكونات الخطة، وتأمين استدامتها على المدى المتوسط والطويل: سيتطلب بناء القدرات للجهات الشارعية عددًا من المدربين، بعد اختيارهم وتدريبهم أولاً، علماً أنّ لدى العديد من الجهات الشارعية قدرة استيعاب وتأقلم محدودة على المدى القصير. يسلب هذا الوضع الضوء على أهمية تطوير برامج تدريب وارشادات للجميع المعنيين، وإعداد مستندات معيارية ودليل للعاملين في الشراء وإتاحتها للجميع قبل دخول القانون الجديد حيّز التنفيذ بوقت طويل - وذلك لتجنّب الصعوبات العملية والمقاومة التي قد تنشأ عند تطبيق القانون. إنّ الخطوات التنفيذية في هذا المجال مفصّلة في استراتيجية التخصص وبناء القدرات.

كذلك سيتطلب اعتماد نظام الشراء الإلكتروني موارد ضخمة، أولاً لتطوير النظام والتدريب على استخدامه واختباره ثم لتشغيله. قد يكون من الممكن وضع موازنة أولاً لتطوير النظام، ولكنّ البدء بتنفيذه سيحتاج إلى جهود كبيرة لتوفير المعلومات والتدريب والدعم خلال المرحلة التمهيديّة، وهي جهود سيكون إدراجها في الموازنة أمراً أصعب، بل سيتطلب أيضاً الاستثمار في مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستويين الوطني والمحلي، من أجل السماح للجهات الشارعية بالاتصال بالنظام واستخدامه وربط عمليات الشراء بالإجراءات الإدارية الأخرى. تتضمن الاستراتيجية الخاصة بالشراء الإلكتروني تقديرات حول الكلفة الخاصة بهذه الخطوات. على المدى القصير، سيكون التمويل الخارجي مطلوباً لتطوير النظام المشغل للمنصة الإلكترونية المركزية على النحو المنصوص عليه في استراتيجية الشراء الإلكتروني. بعد تطوير النظام والتدريب على استخدامه واختباره بنجاح، تأتي مرحلة البدء بالتنفيذ على المدى المتوسط.

تكمّن الفجوة المالية التي تتطلب معالجة ملحة، تلك المرتبطة بتوفير المشورة الفنية على المدى القصير في إطار تنفيذ الاستراتيجية، وبناء القدرات المؤسساتية على كافة المستويات، كما والقدرات البشرية التي سيعتمد عليها بشكل كبير نجاح الإصلاح على المدى المتوسط والطويل.

## 8. المخاطر والحدّ منها

من المتوقّع أن يواجه تنفيذ استراتيجية الشراء العام عدداً من المخاطر، لذلك لا بدّ من العمل على التخفيف من إمكانية حدوثها وتأثيرها على عملية تنفيذ الخطوات الإصلاحية على المدى المتوسط والطويل. ترتبط المخاطر الرئيسية بشحّ الموارد والعوائق المؤسساتية والعوامل الخارجية. يتناول القسم 7 أعلاه وهو بعنوان "تحديات تأمين بالموارد" المخاطر ذات الصلة.

بالاستناد إلى التجارب السابقة، من المحتمل أن يشكل العديد من العوائق المؤسسية مخاطر كبيرة قد تعيق تقدم إصلاح الشراء العام في حال لم يتم استدراكها أو معالجتها بشكل استباقي. تتمثل التحديات الرئيسية في توفر الموارد المالية، وإمكانية التوظيف والحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والمدرّبة، واستدامة الالتزام السياسي بالإصلاح من قبل الحكومة الجديدة، ومعالجة هذه الحكومة بعد ذلك إلى إصدار المراسيم لتعيين أعضاء هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات، وكذلك المراسيم التطبيقية المتعلقة بالاستخدام الإلزامي للوثائق المعيارية والنماذج، فضلاً عن وضع واعتماد التوصيف الوظيفي وأطر الكفايات لمهنة الشراء الجديدة لدى كافة الجهات الشاركة. قد ترتبط العوائق المؤسسية أيضاً بالمقاومة المحتملة للتغيير من جانب الإدارة العليا؛ وهذا الخطر يمكن التخفيف من احتمال حدوثه من خلال تعزيز الوعي، ومن خلال مجموعة تدابير إدارة التغيير الأخرى.

يؤثر العديد من العوامل الخارجية في إصلاح منظومة الشراء العام. وترتبط العوامل الرئيسية بالوضع السياسي غير المستقر في لبنان، والتأخر من قبل السلطات المختصة في معالجة الأزمة الاقتصادية والمالية الحادة عبر خطة إنقاذ شاملة وأجندة إصلاحية تلتزم بها الحكومة اللبنانية للسنوات القادمة، والعجز الإضافي في الموازنة، والحاجة إلى حشد الموارد لدى الجهات المانحة، وضعف توافر الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية وعلى مستوى البلديات لاسيما مع وتيرة التغيير الكبيرة المتوقعة في الوظيفة العامة بسبب هجرة الأدمغة، بالإضافة إلى التحولات المحتملة في أولويات الجهات المانحة وفقاً لحالات الطوارئ غير المتوقعة أو المساعدات الانسانية التي تأخذ حيزاً كبيراً من الدعم المقدم على المديين المتوسط والطويل. في ما يلي مصفوفة تعرض لأبرز المخاطر وكيفية الحد منها.

## مصفوفة المخاطر

| المخاطر                               | كيفية الحد منها  |
|---------------------------------------|--|
| محدودية الموارد (مالية، بشرية، تقنية) | <ul style="list-style-type: none"> <li>حشد الموارد من قبل الجهات الدولية الداعمة</li> <li>إيجاد أفضل السبل للحفاظ على الموارد البشرية الوطنية المتخصصة والمدرّبة</li> </ul>  |
| العوائق المؤسسية                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>استدامة الالتزام السياسي بتقدم الإصلاح</li> <li>إقرار المراسيم التطبيقية المكتملة لقانون الشراء العام لضمان حسن التنفيذ، والقيام بالتعيينات اللازمة لإنشاء هيئة الاعتراضات</li> </ul> |
| مقاومة التغيير على مستوى الدولة       | <ul style="list-style-type: none"> <li>شمول رفع الوعي حول الإصلاح والقانون الجديد كافة الجهات المعنية بتطبيقه، بما فيهم الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية</li> <li>تكثيف التدريب المستمر والمتخصص للمعنيين</li> </ul>      |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ استعادة الثقة بمؤسسات الدولة والاقتصاد من خلال إقرار الحكومة لخطة تعافي اقتصادي ومالي بعد إشراك المعنيين ببلورتها ووضع أولوياتها، والحرص على تنفيذ الإصلاحات التي تتطلبها</li> </ul> | <p>التأخير في إقرار خطة انقاذ وتعافي اقتصادي ومالي</p>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ استدامة الالتزام السياسي بتقدّم إصلاح الشراء العام</li> <li>■ التواصل المستمر مع الجهات الداعمة وإعلامها بالتقدّم المحرز</li> </ul>  | <p>عوامل خارجية (عدم الاستقرار السياسي، تغيير أولويات الجهات الداعمة لتلبية حاجات طارئة)</p> |

## 9. إدارة الإصلاح

إنّ الآليات المقترحة لإدارة تنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام ترمي إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

- تأمين الالتزام المستقر والطويل الأجل والعالي المستوى بتقدّم إصلاح الشراء العام، بما في ذلك اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن تحديد الأولويات الوطنية وتخصيص الموارد والأدوار والمسؤوليات،
- توفير المتابعة والمشورة التقنية والفنية، بطريقة شفافة وفعالة، لمواكبة تنفيذ الإصلاح بكافة مكوناته ومراحله.

إنّ الهدف الأول، أي الالتزام عالي المستوى بتقدّم الإصلاح، يتحقق من خلال اتخاذ الحكومة اللبنانية إجراءات فورية. لتعزيز رؤية مشتركة، والحفاظ على الزخم السياسي، وتنفيذ استراتيجية الإصلاح وتحديد أولويات الإجراءات، يتعيّن على الحكومة تشكيل لجنة وزارية، برئاسة وزير المالية، تكون مسؤولة عن توجيه عملية الإصلاح من المدى القصير إلى المدى المتوسط، تساندها لجنة فنية وطنية مؤلفة من الجهات المعنية الرئيسية، ينسق أعمالها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. يتم تشكيل اللجنة الفنية بالاعتماد على النموذج الناجح الذي طُبّق خلال تنفيذ مسح MAPS. كما يجب رفد اللجنة الفنية بفريق من الخبراء (وحدة للدعم الفني) لتقديم الدعم اللازم بما في ذلك نقل الخبرات في الشراء العام وإدارة إصلاح السياسات. سيسمح هذا النموذج من تحقيق رؤية الإصلاح، وتوجيه تنفيذها، وحشد الدعم اللازم لها من حكومات الدول، ووكالات التنمية والمؤسسات المالية الدولية وغيرها من المنظمات الدولية لتوفير الموارد والمشورة الفنية التي يتطلبها الإصلاح.

بالتالي ستكون اللجنة الوزارية مسؤولة عن مراجعة وإقرار استراتيجية إصلاح الشراء العام هذه وأية تعديلات لاحقة عليها؛ كما ومراجعة وإقرار خطة العمل التنفيذية للاستراتيجية وأية تعديلات عليها؛ وتسهيل عملية تنفيذ الإصلاح وتخصيص الموارد اللازمة، ومتابعة أعمال اللجنة الفنية الوطنية.

أما لتحقيق الهدف الثاني، أي إدارة عملية الإصلاح ومتابعتها، يجب أن تم من خلال عمل اللجنة الفنية الوطنية التي ستساند اللجنة الوزارية. تكون مهام اللجنة الفنية التنسيق والمراقبة المستمرة وفي الوقت المناسب لأنشطة الإصلاح المختلفة. بناءً على نموذج التنسيق الناجح الذي اعتُمد منذ إطلاق إصلاح الشراء العام في لبنان عام 2019، أي المنهجية التشاورية لمسح MAPS ومناقشة قانون الشراء العام في اللجنة النيابية الفرعية، بحيث أن التقيّد بنفس منهجية العمل يضمن الحفاظ على آلية تنسيق فعالة، للتشاور حول التوجهات الاستراتيجية والمصادقة على خطة العمل التنفيذية. يتولى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي الإشراف على اللجنة الفنية الوطنية، على أن تضمّ هذه الأخيرة ممثلين عن الجهات المعنية الرئيسية (الجهات الحكومية المسؤولة عن وضع السياسات العامة والرقابة المتعلقة بالشراء العام؛ والجهات الشارية (الوزارات والمرافق والهيئات العامة الأخرى، والبلديات واتحاداتها)، والقطاع الخاص والمجتمع المدني). يُذكر أنّ هذا النموذج التشاوري الذي أشرك كل المعنيين نجح في كسب ثقة صانعي السياسات وكبار المسؤولين ومجتمع الأعمال ومنظمات المجتمع المدني ومجتمع المانحين.

بمساعدة من وحدةٍ للدعم فني تضم مجموعة من الخبرات المتنوعة والمتكاملة، تشمل مهام اللجنة الفنية الوطنية على الشكل التالي:

- ضمان تنفيذ الاستراتيجية الوطنية وخطة العمل التنفيذية؛
- متابعة التقدّم في تنفيذ محاور الإصلاح ونتائجها؛
- رفع التقارير إلى اللجنة الوزارية حول سير العمل وتوفير الرأي التقني لتقدّم عملية الإصلاح بحسب الاقتضاء؛
- تسهيل توفير الدعم الفني لتنفيذ مختلف مكونات الخطة؛
- المراجعة السنوية لاستراتيجية الإصلاح، وتحديد الحاجة إلى إدخال تعديلات واقتراحها؛
- إعداد واقتراح تحديثات سنوية لخطة العمل، وأي تعديلات مرحلية قد تكون مطلوبة؛
- التنسيق مع الجهات المعنية حول أي من المسائل السياساتية التي قد تطرأ خلال تنفيذ الخطة والتوصل إلى اتفاق في شأنها؛
- تنسيق جهود مجموعات العمل التي يمكن تشكيلها في إطار تنفيذ خطة الإصلاح؛
- المواءمة بين تنفيذ كل من مكونات الشراء الإلكتروني وعمليات التخصص وبناء القدرات مع استراتيجية إصلاح الشراء العام؛
- تسهيل حشد الدعم التقني الدولي لدعم تنفيذ استراتيجية الإصلاح.

من الأمور المهمّة والمكمّلة للنقاط المذكورة أعلاه، توفير المعلومات المنتظمة لجميع المعنيين والجمهور حول تقدّم المسار الإصلاحي والنتائج المحققة بحسب مؤشرات الأداء المحددة في خطة العمل. لهذه الغاية، إنّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بصفته منسق اللجنة الفنية الوطنية، سيسهل الوصول إلى المعلومات الخاصة بتقدّم الإصلاح ونشر الوعي من خلال موقعه الإلكتروني، أو قد ينشئ موقعًا (أو صفحة) إلكترونيًا مخصصًا لهذه الغاية في حال توافرت الموارد المطلوبة.

إنّ النشر المنتظم للمعلومات حول مسارات الإصلاح، والجوانب الأخرى لتطبيق الخطة، ستتطلب عملية قياس دورية لما يتم تحقيقه من نتائج. لهذه الغاية، هناك حاجة ماسة لتعزيز المتابعة، وجمع المعلومات من كافة المصادر المتاحة وتحليلها وإتاحتها، بما يتيح استخدام المؤشرات الملائمة والمتعلقة بالتقدم المحرز كما بمخرجات عملية الإصلاح بحدّ ذاتها، وإصدار التقارير الدورية.

ومن المهم أن تنسق الجهات الدولية عملية حشد الموارد لتنفيذ فعال لمختلف مكونات الإصلاح. في هذا الإطار، لا بد من قيامها بدعم تشكيل ثلاث وحدات دعم فني، مؤلفة من خبرات متعددة التخصصات، لتقديم الدعم المباشر للمنسق الوطني (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي)، وهيئة الشراء العام وهيئة المراجعات.

## إدارة إصلاح الشراء العام



## 10. خطة العمل 2022 - 2024

| الهدف الاستراتيجي  |  | التنفيذ  |  |  | المتابعة    |
|--|--|--|--|--|-------------|
| الهدف التشغيلي   |  | النشاط   | الجهة المسؤولة                             | المهلة   | مؤشر النجاح |
| 1.1 تطبيق قانون الشراء العام من قبل كافة الجهات الشارية  | 1- إعداد وإصدار المراسيم التطبيقية والقرارات التي ينص عليها قانون الشراء العام (المتعلقة بالمؤسسات، وممارسات الشراء العام، والشراء الإلكتروني، والتخصص)    | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء                                    | 31.12.2022                                 | إعداد المراسيم التطبيقية والقرارات واعتمادها   |             |
|  | 2- إعداد وتنفيذ نشاطات لزيادة الوعي والتشاور حول قانون الشراء العام والنصوص ذات الصلة  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي   | 31.12.2022                                 | معرفة بقانون الشراء العام من قبل كافة الجهات المعنية   |             |
| 2.1 توسيع طرق وإجراءات الشراء لتسهيل اختيار الإجراء الأنسب وفقاً لقيمة وطبيعة وتعقيدات مشروع الشراء كما وديناميكيات سوق الشراء العام | 1- إعداد وإصدار أدلة إرشادية حول قانون الشراء العام  | معهد باسل فليحان المالي، والاقتصادي، هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء                                   | 30.06.2022                                 | إصدار إرشادات حول قانون الشراء العام، يمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية |             |
|  | 2- إعداد وإصدار مواد إرشادية تتناول الإشعارات، والشروط والمواصفات، والمهل الزمنية، ومعايير الاختيار وإسناد العقود واستخدامها، وأشكال العقود، وإدارة العقود | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام  | 30.09.2022                                 | إصدار مواد إرشادية واضحة وشاملة يمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية       |             |
|  | 3- إعداد نماذج ووثائق معيارية للإشعارات، ودفاتر الشروط والعقود والتقارير، مع مراعاة الحاجة إلى إمكانية استخدامها أيضاً عند تطبيق الشراء الإلكتروني         | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام  | 30.06.2022                                 | إصدار دفاتر نموذجية واضحة وشاملة ويمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية     |             |
| 3.1 التأكد أنّ الوظائف الرئيسية لمنظومة الشراء مُسندة، لاسيما تلك المتعلقة ببلورة سياسات الشراء، والوظيفة الناطمة والشكاوى.          | 1- تعيين رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام (آلية التعيين + مرسوم التعيين)  | مجلس الخدمة المدنية، هيئة التفيتش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، مجلس الوزراء | بعد فترة وجيزة من دخول القانون حيز التنفيذ | تعيين رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام  |             |
|  | 2- إعداد وإصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام   | وزارة المالية، مجلس الوزراء  | 30.07.2022                                 | إصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام   |             |

| الهدف الاستراتيجي                                      |  | التنفيذ   |  | المتابعة   |  |
|--|--|---|--|--|--|
| الهدف التشغيلي   |  | النشاط  | الجهة المسؤولة   | المهلة   |  |
|  |  | مؤشر النجاح   |  |  |  |
|  |  | 3- إعداد وإصدار الأنظمة الداخلية، الإدارية والمالية، لهيئة الشراء العام وأنظمة العاملين لديها (بما في ذلك التوصيف الوظيفي وأطر الكفايات ومعايير التوظيف)  | هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنية، مجلس شوري الدولة، مجلس الوزراء                                 | 30.07.2022   | أنظمة واضحة وشاملة لعمل هيئة الشراء العام                                    |
|  |  | 4- ترشيح رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات (آلية التعيين + مرسوم التعيين)   | مجلس الخدمة المدنية، هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، مجلس الوزراء | 30.06.2022   | تعيين رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات  |
|  |  | 5- إعداد وإصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات  | وزارة المالية، مجلس الوزراء  | 30.07.2022   | إصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات                         |
|  |  | 6- إعداد وإصدار الأنظمة الداخلية، الإدارية والمالية، لهيئة الاعتراضات وأنظمة العاملين لديها   | هيئة الاعتراضات، مجلس الخدمة المدنية، مجلس شوري الدولة، مجلس الوزراء                                   | 30.06.2022   | أنظمة واضحة وشاملة لعمل هيئة الاعتراضات                                      |
|  |  | 1- تطوير وإصدار سياسات خاصة بالشراء العام المستدام، ومجانستها مع السياسات الوطنية الأوسع نطاقاً والمتعلقة بالتنمية المستدامة                              | هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء  | 31.12.2023   | إعداد وإصدار ونشر وثيقة سياساتية حول الشراء المستدام                         |
|  |  | 2- وضع آلية للتطوير الاستراتيجي الطويل المدى لمنظومة الشراء العام في لبنان؛ قد يشمل ذلك إعداد وإصدار وتنفيذ استراتيجيات خمسية متالية وخطط العمل ذات الصلة | هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء  | 31.12.2024   | وجود آلية للتطوير الاستراتيجي لمنظومة الشراء العام؛ اعتماد استراتيجية متابعة |
| 1.1 التأكيد من فعالية إسناد الوظائف الرئيسية في منظومة | 1- التأكد من توفر موازنة كافية لهيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات | وزارة المالية، مجلس النواب  | 30.06.2022   | موازنة لكل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات مُدرجة في الموازنة العامة |  |



| الهدف الاستراتيجي                                      |  | التنفيذ   |                | المتابعة  |
|--|--|---|----------------|---|
| الهدف التشغيلي   |  | النشاط  | الجهة المسؤولة | المهلة  |
| مؤشر النجاح  |  |   |                |   |
| الشراء العام لكل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات | 2- توظيف وتعيين العاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات   | هيئة الشراء العام، هيئة الاعتراضات، مجلس الخدمة المدنية     | 30.06.2022     | تعيين العاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات  |
|  | 3- تدريب أعضاء هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات والعاملين لدى كل من الهيئتين   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي                          | 31.12.2023     | إتمام تدريب الأعضاء والعاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات   |
|  | 4- رفد كل من هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات بالتجهيزات الملائمة، بما في ذلك وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الإدارية  | مجلس الوزراء  | 30.06.2022     | هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات مجهزة لتان لأداء مهام كل منهما   |
|  | 1- إعداد وتوفير الإرشادات لتطبيق موجبات قانون الشراء العام المتعلقة بإنشاء وحدة للشراء في الهيكل التنظيمي للجهة الشارية أو تعديل الهيكل، وفقاً للاقتضاء، على أن تُحدّد الوظائف والمسؤوليات بشكل واضح   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام       | 31.12.2022     | إصدار المواد الإرشادية للجهات الشارية والسلطات المشرفة عليها، على أن تكون متاحة دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية              |
| 2.11 إعادة تنظيم وبناء قدرات الجهات الشارية            | 2- وفقاً للاقتضاء، مراجعة الأنظمة ذات الصلة، بما في ذلك أية أنظمة داخلية محددة، التي تحكم التنظيم الداخلي وأنشطة الجهات الشارية من أجل مواءمتها مع أحكام قانون الشراء العام  | مجلس الوزراء، مجلس الخدمة المدنية، وزارة الداخلية والبلديات | 31.12.2022     | أنظمة معدلة لتتماشى مع قانون الشراء العام   |
|  | 3- إلى حين بدء العمل بالتدقيق الداخلي، إعداد وتوفير إرشادات حول التقييم اللاحق من قبل الجهات الشارية على عمليات الشراء العام لديها، مع التركيز على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف، وعلى الأداء الإداري، بهدف لخط نتائج التقييم خلال عمليات التخطيط المالي والتخطيط للشراء | هيئة الشراء العام، الجهات الشارية                           | 31.12.2022     | إرشادات حول التقييم اللاحق للمقاربات والإجراءات موجهة للجهات الشارية، ويمكن الوصول إليها دون كلفة من خلال المنصة الإلكترونية المركزية |

| الهدف الاستراتيجي   | التنفيذ  | المتابعة   |
|---|--|--|
| الهدف التشغيلي  | النشاط   | مؤشر النجاح  |
| 3.ii وضع الإطار المؤسسي الملاءم للتخصص في مجال الشراء العام   | 4- التأكد من أن لدى الجهات الشارعية جهاز بشري يتمتع بالمؤهلات اللازمة، ومزوّد بأدوات العمل والأنظمة المناسبة للقيام بعمليات الشراء العام | 31.12.2023 مهلة<br>هيئة الشراء العام مجلس الوزراء، وزارة المالية، وزارة الداخلية، الجهات الشارعية  |
|   | 1- وضع أطر للكفايات وتوصيفات وظيفية معيارية، وشروط تأهيل خاصة بالقائمين بمهام الشراء العام لدى كافة الجهات الشارعية وعلى كافة المستويات  | 31.12.2022 مهلة<br>هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنية، وزارة الداخلية والبلديات، الجهات الشارعية، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي |
| 4.ii حيث يكون ذلك مناسباً، وضع الترتيبات للشراء المركزي   | 2- إعداد وإصدار المراسيم التطبيقية لإدراج الشراء العام كوظيفة محدّدة ضمن الهيكل الوظيفي في الدولة  | 31.12.2022 مهلة<br>هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنية، مجلس الوزراء  |
|   | 1- تحليل إمكانية زيادة استخدام الشراء المشترك أو المركزي   | 31.12.2023 مهلة<br>معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام   |
| 4- استكمالاً لأحكام قانون الشراء العام، وبالاعتماد على نتائج التطبيق التجريبي للشراء المركزي، صياغة أنظمة | 2- وضع مجموعة من السيناريوهات النموذجية لاستخدام الشراء المشترك أو المركزي، بالإضافة إلى المواد الإرشادية ذات الصلة                      | 31.03.2024 مهلة<br>معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام   |
|   | 3- تنفيذ تجربة واحدة أو أكثر لاختبار وتحسين المقاربات العملية الممكنة للشراء المركزي   | 31.12.2024 مهلة<br>معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام، الجهات الشارعية  |
|   | 4- إصدار الأنظمة والمواد الإرشادية الخاصة بالشراء المركزي  | 31.12.2024 مهلة<br>هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء   |
|   | تجربة واحدة ناجحة على الأقل، مع تقييم ومراجعة للنتائج  | 31.12.2024 مهلة<br>معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام، الجهات الشارعية  |

| الهدف الاستراتيجي   |   | التنفيذ  |            | المتابعة   |
|---|---|--|------------|--|
| الهدف التشغيلي  | النشاط  | الجهة المسؤولة                                     | المهلة     | مؤشر النجاح  |
|   | نموذجية للشراء المركزي وتوسيع أطر اعتماده وتطوير استخدامه   |  |            |  |
| 5.11 إنشاء المنصة الالكترونية المركزية والتحصير لاعتماد الشراء الالكتروني | 1- إنشاء المنصة الالكترونية المركزية للنشر الإلزامي الذي تقوم به كافة الجهات الشارية، ولتسهيل الوصول إلى البيانات والمستندات الخاصة بعمليات الشراء العام، على أن تتضمن المنصة قاعدة بيانات مركزية تستند إلى المعايير الدولية (معايير بيانات التعاقد المفتوحة OCDS)  | هيئة الشراء العام                                  | 30.06.2022 | إنشاء وتشغيل فعال للمنصة الالكترونية المركزية للشراء العام مع قاعدة بيانات   |
|   | 2- تحديد السياسات والإجراءات لجمع وإدارة وتحليل البيانات التفصيلية حول الشراء العام، بما في ذلك مؤشرات الأداء، مع إيلاء الاهتمام للأدوات التي يجب توفيرها لهذا الغرض على المنصة الإلكترونية المركزية  | هيئة الشراء العام                                  | 30.06.2023 | السياسات والإجراءات منشورة ومطبقة، وبيانات الشراء متوافرة بحسب معايير بيانات التعاقد المفتوحة OCDS                 |
|   | 3- تطوير مفهوم شامل لاعتماد وإدارة الشراء الإلكتروني بجميع جوانبه ومراحله المختلفة؛ والتشاور مع كافة المعنيين واتخاذ القرارات بهذا الشأن؛ وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقه  | هيئة الشراء العام                                  | 31.03.2023 | تقديم استراتيجية شراء إلكتروني وإقرارها، مع توفير التمويل اللازم بعد ثلاثة أشهر على إقرارها                        |
|   | 4- تنفيذ التدابير الملحوظة في إطار استراتيجية الشراء الإلكتروني   | هيئة الشراء العام، الجهات الشارية، جهات أخرى معنية | 31.12.2024 | تطوير نظام الشراء الإلكتروني تبعاً بحسب الإطار الزمني للاستراتيجية؛ إجراء الاختبارات اللازمة عليه، والاعداد تطبيقه |
|   | 5- إعداد وإقرار المراسيم التطبيقية الخاصة بالشراء الإلكتروني، بما في ذلك مؤشرات الأداء، مع إيلاء الاهتمام بالأدوات التي يجب توفرها في نظام الشراء الإلكتروني، وبأخرى متعلقة بالربط مع إدارة المالية العامة، والحاجة إلى تأمين متطلبات الشفافية والمساءلة في القطاع العام؛ وإسناد الأدوار والمسؤوليات والموارد إلى | هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء                    | 31.12.2024 | وضع الشراء الإلكتروني موضع التنفيذ   |

| المتابعة  | التنفيذ     |   |   | الهدف الاستراتيجي   |
|---|-------------|---|---|---|
|   | مؤشر النجاح | المهلة  | الجهة المسؤولة  | الهدف التشغيلي  |
|   |             |   | السلطات المعنية، بما يتماشى مع إجراءات أخرى مرتبطة بإصلاح الإدارة العامة ككل  |   |
| إصدار تقييم لاحتياجات تعزيز القدرات   | 31.12.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي  | 1- تقييم المهارات الحالية والموارد المتوافرة، كما وتحديد احتياجات تعزيز القدرات للموظفين والمسؤولين عن الشراء العام   | 1.III رفع مستوى مهارات الموظفين والمسؤولين المباشرين عن عمليات الشراء، وجميع المعنيين مباشرة في التخطيط والإعداد، وتقييم العروض، والتزيم، وإدارة العقود |
| اعتماد استراتيجية التخصص وبناء القدرات؛ مع توفير الموارد اللازمة لتنفيذها خلال ثلاثة أشهر     | 31.12.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، معاهد ومراكز التدريب الوطنية، هيئة الشراء العام | 2- تحديد التدابير المناسبة لسد الثغرات على مستوى القدرات، بالاستناد إلى أحكام قانون الشراء العام واستراتيجية التخصص وبناء القدرات؛ والمواءمة مع التدابير الأخرى لتعزيز القدرات الادارية   |   |
| وجود مدربين مهنيين وعلى استعداد للمباشرة بتوفير التدريب على المستوى الوطني                    | 31.12.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي  | 3- تحديد مجموعة أولى من المدربين في مجال الشراء العام، وتوفير التدريب المتخصص لهم، كما وإشراك موارد بشرية أخرى متوافرة أصلاً لمتابعة التدريب، على أن يتبع هذه الخطوة تدريب مجموعة إضافية من المدربين وإشراك معاهد ومراكز تدريب أخرى |   |
| وصول شخص واحد على الأقل من كل جهة شارية إلى التدريب   | 30.06.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي  | 4- تطوير وتوفير التدريب على تطبيق قانون الشراء العام الجديد   |   |
| توفير برامج التدريب على الشراء على منصة تعلم الكترونية مع اعتماد تقنيات حديثة تلبي الاحتياجات | 31.12.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي  | 5- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ التعلم عن بُعد وتنويع تقنيات التعلم  |   |
| وصول جميع المعنيين إلى إرشادات حول قانون الشراء العام   | 31.12.2022  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام                               | 6- تطوير إرشادات تشمل مختلف جوانب قانون الشراء العام، وإتاحتها لجميع المعنيين بتنفيذ القانون  |   |
| وصول كل جهة شارية إلى التدريب التقني على الأقل لمرة واحدة؛ وضع                                | 31.12.2023  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، معاهد   | 7- تطوير وتوفير التدريب التقني المتخصص للجهات الشارية على مواضيع تتعلق بالتخطيط، وتحليل الاحتياجات،   |   |

| الهدف الاستراتيجي  |   | التنفيذ   |            | المتابعة   |
|--|---|---|------------|--|
| الهدف التشغيلي   | النشاط  | الجهة المسؤولة  | المهلة     | مؤشر النجاح  |
|  | وأبحاث السوق، واختيار المقاربات والإجراءات، وإعداد ونشر خطط الشراء، وكذلك على إدارة العقود  | ومراكز التدريب الوطنية، هيئة الشراء العام             |            | آلية للمتابعة على المدى المتوسط والطويل  |
|  | 8- تطوير وتوفير التدريب للمعنيين حول استخدام المنصة الإلكترونية المركزية للشراء العام   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2022 | الجهات الشارعية مدربة جيداً وعلى جهوزية لاستخدام المنصة الإلكترونية المركزية           |
|  | 9- تطوير وتوفير التدريب حول استخدام الشراء الإلكتروني، عند توافره، على أن يسبق التدريب مرحلة التطبيق  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 30.06.2024 | إتمام التدريب على التوالي بما يتماشى مع توقيت تشغيل نظام الشراء الإلكتروني             |
|  | 10- تطوير وتوفير إرشادات للمساعدة في دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى معايير الاستدامة، في الشروط والمواصفات ومعايير التقييم وإسناد العقود، مثلاً استخدام المعايير البيئية وتكاليف دورة الحياة؛ والبدء بتنفيذها استكمالاً لجهود بناء القدرات | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2023 | وجود مقاربات للشراء العام المستدام؛ مراقبة استخدامها والإعلان عنها؛ تحقيق نجاحات أولية |
| 2.iii تطوير استخدام الاتفاقات الإطارية   | 1- وضع بعض الخيارات النموذجية لاستخدام الاتفاقات الإطارية، وإعداد الإرشادات ذات الصلة   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2022 | نشر الخيارات النموذجية والإرشادات  |
|  | 2- تشجيع استخدام الاتفاقات الإطارية في الحالات التي يمكن فيها الاستفادة من مزاياها  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2023 | تنفيذ نشاطات تعزيز الوعي والتدريب  |
| 3.iii تعزيز مشاركة الشركات على نطاق أوسع وقدر أكبر من المنافسة، من خلال وضع شروط | 1- تنظيم حملات مخصصة لرفع الوعي حول قانون الشراء العام الجديد وفرص الأعمال التي يتيحها  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي                    | 30.06.2023 | توفير المعلومات لمجتمع الأعمال؛ حملة متابعة جاهزة للتنفيذ                              |
|  | 2- تنفيذ دراسة تحليلية لتحديد كافة العوامل التي تعيق المشاركة الناجحة للمؤسسات، لاسيما الصغيرة والمتوسطة  | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي                    | 30.06.2023 | نشر تقرير الدراسة التحليلية  |

| الهدف الاستراتيجي  |  | التنفيذ   |   | المتابعة   |  |
|--|--|---|---|------------|--|
| الهدف التشغيلي   |  | النشاط  | الجهة المسؤولة  | المهلة     |  |
|  |  | مؤشر النجاح   |   |            |  |
| عادلة ومعقولة ومعايير تلزيم عقود وتطبيقها بطريقة متسقة وشفافة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات                   |  | 3- اتخاذ تدابير لتقليل أو تخفيف أو إزالة المعوقات التي تحول دون المشاركة في الشراء العام؛ متابعة النتائج واتخاذ إجراءات إضافية تصحيحية وفقاً للاقتضاء                                   | هيئة الشراء العام                                     | 31.12.2023 | تضاعف مستويات مشاركة القطاع الخاص مرتين على الأقل  |
|  |  | 4- متابعة ورصد النتائج المترتبة عن عمليات تحديد الاحتياجات والشروط ومعايير الاختيار وتلزيم العقود، والإبلاغ، وتطبيقها من قبل الجهات الشارعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفقاً للاقتضاء | هيئة الشراء العام                                     | 31.12.2024 | نشر النتائج بانتظام؛ إجراءات تصحيحية مطبقة   |
|  |  | 5- تنفيذ دراسة تحليلية تتناول جانبي العرض والطلب في سوق الشراء العام في لبنان ومدى تجانسهما (أو عدمه)، واستخدام النتائج لتوجيه توجهات التنمية الاقتصادية وسياسات الشراء العام           | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2024 | نشر تقرير الدراسة التحليلية؛ استخدام النتائج من قبل الحكومة؛ التخطيط للقيام بدراسات لمتابعة التطور |
|  |  | 1- تطوير ومأسسة آليات تعزيز التشاور مع المجتمع المدني، سواء عند تطوير السياسات أو تعديلها، أو عند تنفيذ مشاريع أو عمليات شراء محددة   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2022 | آليات تشاور متوافرة؛ نجاح تطبيق التجربة الأولى   |
|  |  | 2- استخدام المنصة الالكترونية المركزية من قبل كافة الجهات الشارعية، لتأمين الوصول إلى معلومات وبيانات شاملة حول عمليات الشراء العام، بسهولة ودون كلفة                                   | هيئة الشراء العام                                     | 31.12.2022 | خطوات متتالية مطبقة لتوسيع نطاق وشمولية بيانات الشراء العام  |
| 1.IV تأسيس عملية إجراء مشاورات دورية ومنهجية مع مجتمع الأعمال والمجتمع المدني ورفع مستوى شفافية الشراء العام |  | 3- تنظيم برامج توعية وتدريب موجهة لمنظمات المجتمع المدني تتمحور حول الوصول إلى بيانات الشراء العام وتحليلها   | معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام | 31.12.2023 | تنفيذ الأنشطة بنجاح؛ متابعة التنفيذ  |
|  |  | 1- تطوير وإصدار مدونة قواعد سلوك للشراء العام تكون ملزمة لجميع الجهات الشارعية  | هيئة الشراء العام                                     | 30.09.2022 | نشر مدونة قواعد السلوك   |

| الهدف الاستراتيجي  |   | التنفيذ   |                | المتابعة  |
|--|---|---|----------------|---|
| الهدف التشغيلي   |   | النشاط  | الجهة المسؤولة | المهلة  |
| النزاهة والمساءلة ودعم تطبيقها   | 2- إجراء مراجعة للقوانين والأنظمة المرعية الإجراء، بما في ذلك القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد، لضمان تحديد مفاهيم النزاهة والمساءلة بوضوح وتحديد مدى تطبيقها على الشراء العام، واقتراح توصيات ذات صلة، وفقاً للاقتضاء  | هيئة الشراء العام   | 31.12.2024     | إتمام المراجعة القانونية واقتراح التوصيات   |
|  | 3- اتخاذ تدابير من أجل التنفيذ الفعال لقوانين مكافحة الفساد، من خلال تفعيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بشكل كامل  | مجلس الوزراء  | 30.06.2023     | تفعيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد؛ القوانين مطبقة   |
| 3.IV إزالة الثغرات والتداخلات في أدوار الهيئات الرقابية ورفع مستوى الشفافية في عملها، مع التركيز على تحقيق نتائج جيدة للشراء العام ومنع الممارسات السيئة | 1- دراسة الإطار التنظيمي والمؤسساتي الحالي للرقابة على الشراء العام، تحديد الثغرات والتداخلات؛ تحديد أهداف الرقابة ومبادئها؛ التخفيف من إجراءات الرقابة الزائدة، مع التركيز على الوقاية من المخاطر في الشراء أكثر من اتخاذ الخطوات التصحيحية  | هيئة الشراء العام، ديوان المحاسبة، وزارة المالية وغيرها من الجهات المعنية | 31.12.2023     | مواصلة السياسات؛ سد الثغرات التنظيمية والمؤسساتية وإزالة التداخلات؛ مراجعة وتحديث المقاربات |
|  | 2- إعداد وإقرار سياسة للتدقيق الداخلي بالإضافة إلى خطة عمل وموارد ملاءمة لتطبيقها تدريجياً في كافة الجهات الشاركة على المستويين المركزي والمحلي للحكومة؛ ومواءمتها مع تطوير التدقيق الداخلي بشكل عام والإصلاحات على مستوى إدارة المالية العامة  | وزارة المالية، هيئة الشراء العام، الجهات الشاركة                          | 30.06.2023     | وضع إطار للتدقيق الداخلي؛ تعيين وتدريب مجموعة أولى من المدققين؛ تحقيق نجاحات أولية          |
|  | 3- تحويل اهتمام الهيئات الرقابية من الامتثال الرسمي للإجراءات إلى تحقيق النتائج المرجوة في سبيل القيمة من إنفاق المال العام، مع احترام معايير الإنصاف والحياد والالتزام بالإجراءات القانونية الواجبة؛ وعلى وجه الخصوص، ضمان تركيز ديوان المحاسبة بشكل أكبر على دوره في الرقابة على الأداء | هيئة الشراء العام، ديوان المحاسبة   | 31.12.2024     | مراجعة السياسات والممارسات؛ إعادة تدريب المدققين وغيرهم من المعنيين؛ مراقبة النتائج ونشرها  |
|  | 4- فور إصدارها، القيام بنشر النتائج والتوصيات والتقارير الصادرة عن مختلف الهيئات الرقابية على المنصة الإلكترونية المركزية، واتباعها دون كلفة  | الهيئات الرقابية المعنية، مجلس الوزراء                                    | 31.12.2024     | توفر المعلومات المذكورة دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية                            |

| المتابعة   | التنفيذ     |   |   | الهدف الاستراتيجي  |
|--|-------------|---|---|--|
|  | مؤشر النجاح | المهلة  | الجهة المسؤولة  | الهدف التشغيلي   |
| وعلى المواقع الالكترونية الخاصة بكل هيئة   |             |   |   |  |
| توفر المعلومات المذكورة وإمكانية اتخاذ تدابير بناءً عليها                            | 30.06.2023  | هيئة الشراء العام   | 1- التأكد من أن بيانات الشراء العام المتعلقة بالمساءلة والنزاهة والشفافية يتم إصدارها وجمعها ونشرها وإتاحتها دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية   | 4.IV كشف حالات الاحتيال والفساد، والتحقيق في ملبساتها، واتخاذ تدابير العقاب الملائمة بشكل فعال |
| وجود آليات وطرق لضمان تطبيق قانون الشراء العام والقرارات الصادرة عن الهيئات الرقابية | 31.12.2024  | هيئة الشراء العام، هيئة الاعتراضات، هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، الجهات الشارعية، مجلس شورى الدولة وغيرها من الجهات المعنية | 2- استكمال أحكام قانون الشراء العام من خلال تطوير وسائل بسيطة وفعالة لمتابعة وإنفاذ قرارات وتوصيات الهيئات الرقابية والجهات المعنية، مع اتخاذ تدابير صارمة لضمان الوفاء بالالتزامات وتطبيق العقوبات المناسبة بحسب الحالات |  |



# الملحقات

## الملحق 1: مكانم الضعف الرئيسية في منظومة الشراء العام وتوصيات مسح MAPS

تعكس هذه الاستراتيجية نتائج مسح MAPS لتقييم أداء منظومة الشراء العام الحالية في لبنان.

يلخص الجدول أدناه الوضع الحالي والتغرات، إضافة إلى ما يقابلها من توصيات (بالخط المائل) كما وردت في تقرير المسح، كما يقدّم مؤشرات إضافية إلى مستوى الخطر المقدّر وأهميته، وما يقابل ذلك من اقتراحات بالنسبة إلى ترتيب الأولويات والتوقيت والتدابير الواجب اتخاذها.

| الأهمية /<br>مستوى الخطر                    | الأولوية /<br>التوقيت             | مكانم الضعف والتوصيات المقابلة لها  |
|---|-----------------------------------|---|
| <b>الإطار القانوني والتنظيمي والسياساتي</b> |                                   |   |
| مرتفعة                                      | مرتفعة جداً؛<br>على المدى القصير  | <b>نطاق تطبيق وتغطية الإطار القانوني والتنظيمي:</b> لا توجد قوانين وأنظمة موحدة وواضحة وبسيطة تغطي جميع الجوانب الأساسية للشراء العام تطبّق على جميع السلطات المتعاقدة وجميع أنواع العقود العامة الخاصة باللوازم والأشغال والخدمات.<br><i>إعداد وإقرار قانون شامل وحديث للشراء العام، يُطبّق على جميع الجهات الشارعية، مع حدّ أدنى من - أو عدم - الحاجة إلى أي مراسيم تطبيقية، والحرص على أن يتمّ إعداد واعتماد أيّ مرسوم تطبيقيّ يكون مطلوباً بالتوازي مع القانون الذي يرتبط به.</i> |
| مرتفعة                                      | مرتفعة؛ على المدى القصير والمتوسط | <b>طرق الشراء:</b> لا توجد إجراءات تليزيم تنافسية غير المناقصة المفتوحة، لذلك لا يمكن للسلطات المتعاقدة تحسين مقاربة الشراء الخاص بها بناء على حجم العقد وتعقيده وعلى الوضع في سوق الشراء؛ القوانين والأنظمة الموجودة لا تقدّم توجيهاً واضحاً وشاملاً حول العناصر الأساسية الخاصة بإجراءات الشراء.<br><i>توفير مجموعة شاملة من إجراءات الشراء، تتناسب مع طبيعة وقيمة العقود المنوي إبرامها. إضفاء الطابع الرسمي على إرشادات استخدام إجراءات الشراء المتاحة.</i>                       |
| مرتفعة                                      | متوسطة؛ على المدى المتوسط         | <b>الحق في الاعتراض والاستئناف:</b> الأنظمة الموجودة والخاصة بمعالجة الشكاوى المتعلقة بالشراء العام في مرحلتها الإعداد والتليزيم لا تضمن سرعة وجودة المعالجة واتخاذ القرار.<br><i>مراجعة وتنقيح المقاربة المعتمدة في معالجة الشكاوى، بحيث يتم ذلك بسرعة وكفاءة من قبل مؤسسة مستقلة.</i>   |
| مرتفعة                                      | مرتفعة؛ على المدى المتوسط         | <b>الشراء الإلكتروني:</b> عدم وجود نظام للشراء الإلكتروني، كما أنّ الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشراء العام محدود.<br><i>زيادة الشفافية وتحسين الفعالية الإدارية وخفض التكاليف عبر توفير إمكانية الشراء الإلكتروني، إضافة إلى وضع إجراءات إدارية واضحة وبسيطة للقيام بعمليات الشراء العام.</i>   |
| مرتفعة                                      | مرتفعة جداً؛ على المدى القصير     | <b>وضع أنظمة لتحديد العمليات والإجراءات؛ دفاتر شروط نموذجية خاصة بشراء اللوازم والأشغال والخدمات؛ شروط عقد معيارية؛ دليل خاص بالمستخدم للجهات الشارعية:</b> يتطلب عدد من القوانين وضع أنظمة لكنّ هذه الأنظمة لا يتم إعدادها دائماً في الوقت المناسب أو بالتفاصيل الكافية. كما أنّ الأنظمة المعتمدة رسمياً، والمواد ذات الصلة بالمراسيم التطبيقية، والمستندات المعيارية والمواد الإرشادية والأدوات الأخرى غير كاملة. ولم تُسند إلى أي مؤسسة  |

#الشراء\_من\_أجل\_الإزدهار

| الأهمية /<br>مستوى الخطر                | الأولوية /<br>التوقيت | مكامن الضعف والتوصيات المقابلة لها  |
|---|-----------------------|---|
|   |                       | <p>حكومية بشكل رسمي وواضح، عملية إعداد ونشر وتحديث المستندات/ المواد الموجودة. كذلك فإن استخدام المستندات المعيارية الحالية غير إلزامي، ولا يُعرف إلى أي مدى وكيف يتم استخدامها ومن يستخدمها.</p> <p>توحيد وإضفاء الطابع الرسمي على التوجيه الخاص بإعداد واستخدام الإشعارات، والشروط والمواصفات، والمهل الزمنية ومعايير الاختيار والتنظيم واستخدامها، وأشكال العقود وإدارة العقود.</p> <p>تخصيص الموارد لمؤسسة معينة لوضع دفاتر الشروط المعيارية أو المواءمة الإرشادية؛ التأكد من توفرها مجاناً على منصة إلكترونية أو موقع إلكتروني مركزي واحد.</p> <p>مراقبة الاستخدام وإنفاذ التطبيق المناسب للوثائق المعيارية.</p>   |
| متوسطة؛ على المدى المتوسط               | متوسطة                | <p><b>الشراء العام المستدام:</b> لا تتضمن الأطر القانونية والسياسات المطبقة على الشراء العام أو تعكس سياسات التنمية المستدامة ولا تدعم تطبيقها. ولا تتضمن الأنظمة والمواد الإرشادية إلا أحكاماً محدودة للغاية خاصة بإدراج الجوانب الاجتماعية أو البيئية في الشروط والمواصفات ومعايير الاختيار والتنظيم.</p> <p>إدراج المبادئ الأساسية للاستدامة في الشراء العم، واتخاذ تدابير تضمن تطبيق تلك المبادئ.</p>   |
| متوسطة؛ على المدى المتوسط               | متوسطة                | <p><b>الالتزامات المنبثقة عن الاتفاقيات الدولية:</b> لا يوجد توافق واضح بين التشريعات اللبنانية القائمة والأحكام المتعلقة بالشراء العام في الاتفاقيات الدولية التي وقع عليها لبنان، مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.</p> <p>مراجعة تشريعات الشراء العام للتأكد من مطابقتها لأحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيات الدولية الأخرى ذات الصلة، التي أقرها لبنان.</p>   |
| <b>الإطار المؤسسي والقدرات الإدارية</b> |                       |   |
| متوسطة؛ على المدى المتوسط               | مرتفعة                | <p><b>التخطيط للشراء ودورة الموازنة؛ الإجراءات المالية ودورة الشراء:</b> إن التخطيط للشراء وإعداده غير منظمين على نحو واضح، كما تختلف الممارسات بشكل كبير. لا تحدد الأنظمة المالية مهلة زمنية مقبولة لضمان اكتمال عملية الشراء التنافسية. ولا نجد سوى آليات مراقبة ضعيفة لتقييم نتائج الشراء بهدف تصحيح التخطيط والإدارة الماليين.</p> <p>تحسين عملية دمج الشراء العام في الإدارة المالية العامة من أجل تحسين إدارة الشراء، والحد من الازدواجية، وتقديم اللوازم والخدمات بفعالية أكبر، من خلال وضع موازنات على المدى المتوسط وتعديل الأنظمة المالية لضمان استمرارية الشراء التنافسي أثناء الانتقال من سنة مالية إلى السنة التالية.</p> <p>تحسين مراقبة استخدام الأموال العامة خلال تنفيذ العقود، ورفع مستوى شفافية العملية.</p> <p>استكمال التدقيق الخارجي باعتماد تقييم منهجي لاحق تتولاه سلطة التعاقد في عمليات الشراء العام التي تقوم بها. وسيركز التقييم الذاتي على نتائج الشراء مقارنة بأهدافه، وعلى الأداء الإداري، ويوفر ملاحظات حول التخطيط المالي والتخطيط المتصل بالشراء.</p> |
| مرتفعة؛ على المدى القصير                | مرتفعة                | <p><b>الوضع والأساس القانوني للوظيفة المعيارية/ الناطمة؛ مسؤوليات الوظيفة المعيارية/ الناطمة؛ التنظيم، التمويل، الجهاز البشري، مستوى الاستقلالية والسلطة، تجنب تضارب المصالح:</b> الوظائف الأساسية لإدارة سياسات الشراء العام غير محددة بوضوح ولا مسندة إلى سلطات مختصة بطريقة شاملة ومتراصة.</p> <p>تضمين قانون الشراء العم تعاريف واضحة للوظائف المركزية المختلفة (مثلاً: وضع السياسات، وضع الأنظمة، المشورة، المعلومات، التدريب، البت بالشكاوى) في منظومة الشراء العم، وإسناد تلك الوظائف إلى جهات محددة لتجنب الثغرات والتداخلات وأيضاً تضارب الأدوار، وتزويد تلك الجهات بالموارد اللازمة لهذه الغاية.</p>  |

#الشراء\_من\_أجل\_الإزدهار

| الأهمية /<br>مستوى الخطر | الأولوية /<br>التوقيت             | مكامن الضعف والتوصيات المقابلة لها  |
|--------------------------|-----------------------------------|---|
| مرتفعة                   | مرتفعة؛ على المدى القصير والمتوسط | <b>تعريف الجهات الشارية ومسؤولياتها وسلطاتها الرسمية:</b> لا يوجد تعريف كاف للجهات الشارية من أجل تحديد أدوارها ومسؤولياتها وإسنادها إليها فيما يخص الشراء العام. كما أنّ البنية التنظيمية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالشراء العام بداخل الجهات الشارية غير منظمة بشكل واضح، فضلاً عن أن العديد من الجهات رفيعة المستوى ليس لديها قسم مشتريات.<br><i>تعريف الجهات الشارية بموجب القانون، بطريقة تساعد على تحديد أنظمة الشراء التي تنطبق عليها، وكيف. إلزام الجهات الشارية بأن تكون لديها وحدة مخصصة للشراء العام بداخل هيكلها التنظيمي، ذات وظائف ومسؤوليات محددة بوضوح، إضافة إلى تخصيصها بجهاز بشري وموارد كافية لهذه الغاية.</i> |
| مرتفعة                   | متوسطة؛ على المدى المتوسط والطويل | <b>هيئة شراء مركزية:</b> الإطار القانوني للشراء المشترك أو المركزي غير كامل ويشوبه الغموض، كما لا وجود لهيئة شراء مركزية.<br><i>تنظيم الشراء المشترك والشراء المركزي بطريقة واضحة وشاملة ومترابطة، واتخاذ الخطوات اللازمة لإنشاء هيئة شراء مركزية واحدة أو أكثر بحسب الاقتضاء.</i>  |
| مرتفعة                   | مرتفعة؛ على المدى القصير          | <b>نشر المعلومات المتعلقة بالشراء العام بواسطة تكنولوجيا المعلومات:</b> لا يوجد نظام وطني موحد لنشر المعلومات المتعلقة بالشراء العام بالوسائل الإلكترونية.<br><i>إنشاء منصة إلكترونية وطنية للنشر الإلزامي لإشعارات الشراء الصادرة عن جميع الجهات الشارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشراء العام ودفاتر الشروط.</i>  |
| مرتفعة                   | مرتفعة؛ على المدى القصير والمتوسط | <b>استخدام الشراء الإلكتروني:</b> لا توجد أنظمة وطنية أو مؤسسات أو نُظُم للقيام بأي نوع من أنواع الشراء الإلكتروني.<br><i>وضع مفهوم شامل لا يعتمد وإدارة الشراء الإلكتروني في جميع جوانبه ومراحله. التشاور على نطاق واسع واتخاذ القرارات؛ وتخصيص الموارد للتنفيذ.</i>   |
| مرتفعة                   | متوسطة؛ على المدى المتوسط         | <b>استراتيجيات إدارة البيانات المتعلقة بالشراء العام:</b> لا يتم جمع البيانات المتعلقة بالشراء العام وتجميعها وتحليلها ونشرها بشكل منهجي حسب الحاجة لضمان الشفافية ودعم وضع السياسات المبنية على الأدلة.<br><i>تحديد احتياجات وإجراءات جمع وإدارة وتحليل البيانات المتعلقة بالشراء العام، مع المراعاة الواجبة لاحتياجات الإدارة المالية العامة الأخرى والحاجة العامة إلى الشفافية والمساءلة في القطاع العام؛ اعتماد الأنظمة المناسبة وتحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد للسلطات المختصة، بما يتماشى مع التدابير الأخرى لإصلاح الإدارة العامة.</i>  |
| مرتفعة إلى متوسطة        | مرتفعة؛ على المدى القصير والمتوسط | <b>التدريب والمشورة والمساعدة:</b> لا توجد استراتيجية رسمية لبناء القدرات، أو لتوفير التوجيه في الإجابة عن الاستفسارات، كما لا توجد موجبات تلزم باعتماد التدريب على الشراء العام المتوفر حالياً.<br><i>استخدام التحليلات والتقارير الموجودة، وتحديث تقييم المهارات واحتياجات التدريب، وتحديد التدابير المناسبة لسد الثغرات القائمة، من خلال تطوير واعتماد وتنفيذ استراتيجية لبناء القدرات، بما في ذلك وسائل تقديم المشورة وفقاً للحالات (مثل وظيفة مكتب المساعدة). وضع وتنفيذ سياسة تجعل التدريب على الشراء العام إلزامياً لكافة الجهات المعنية في شتى إدارات القطاع العام.</i>   |
| مرتفعة                   | متوسطة؛ على المدى المتوسط         | <b>الاعتراف بالشراء العام كمهنة:</b> الشراء العام غير معترف به كمهنة ولا توجد تسميات وظيفية رسمية أو مؤهلات محددة خاصة بالشراء العام.<br><i>البناء على المسودات الموجودة، ومراجعة واعتماد التسميات الوظيفية والمؤهلات المعيارية لموظفي الشراء العام على مختلف المستويات، وتنظيم ومراقبة تطبيقها. ثم الاعتراف رسمياً بمهنة الشراء العام ضمن الوظيفة العامة في لبنان.</i>   |

#الشراء\_من\_أجل\_الإزدهار

| الأهمية /<br>مستوى الخطر            | الأولوية /<br>التوقيت     | مكامن الضعف والتوصيات المقابلة لها  |
|-------------------------------------|---------------------------|---|
| مرتفعة                              | مرتفعة؛ على المدى القصير  | <p><b>مراقبة الأداء والقيام بخطوات لتحسين المنظومة:</b> لا توجد آليات لتقييم أداء الشراء العام، ولا لاستخدام مثل هذه المعلومات كأساس لتطوير الاستراتيجيات وصنع القرار. كما لا توجد استراتيجية رسمية لتطوير منظومة الشراء العام ولا توجد مسؤولية محددة بوضوح لإعداد هذه الاستراتيجية والمحافظة عليها.</p> <p>منهجية جمع واستخدام البيانات المجمع والمتعلقة بأداء الشراء العام. استخدام تقرير مسح MAPS كأساس لوضع واعتماد وتنفيذ ومراقبة استراتيجية وطنية لتطوير منظومة الشراء العام، بعد تحديد المسؤوليات بوضوح وتخصيص الموارد لهذه الغاية.</p>  |
| <b>عمليات الشراء وممارسات السوق</b> |                           |   |
| مرتفعة                              | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>التخطيط؛ الاختيار والتعاقد؛ إدارة العقود:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات المتعلقة بأداء منظومة الشراء العام مفقودة. المعلومات الموجودة والمتعلقة بالشراء العام لا تخضع لتحليل كامل، كما لم يتم إسناد مسؤولية تحليلها إلى أية جهة بشكل واضح تمامًا.</li> <li>من الصعب تقييم فاعلية الشراء العام من حيث المستوى الذي يبلغه تحقيق الأهداف الأصلية، وذلك على جميع المستويات: العقود، والجهات الشارية، والمستوى الوطني.</li> <li>لا توجد وسيلة لمراقبة وإدارة أداء الشراء العام.</li> <li>تظهر ممارسات الشراء العام اختلالات كبيرة ومقاربات مجزأة، مما يؤدي إلى الخطأ والسهو في كثير من الأحيان عند القيام بالشراء العام.</li> </ul> <p>إتاحة البيانات المتعلقة بجميع خطوات دورة الشراء الخاصة بالعقود العامة للجمهور مجاناً على موقع إلكتروني واحد، ومنصة إلكترونية مركزية، بتنسيق يسهل استخراج البيانات وتحليلها.</p> <p>إنشاء مرفق لتحليل بيانات الشراء العام وإتاحتها لدعم صنع السياسات المبنية على المعطيات.</p> <p>اشتراط صياغة وتسجيل الأهداف والنتائج المتوخاة بوضوح أثناء التخطيط، والإشارة إليها خلال التقييم المنهجي والإلزامي لتنفيذ العقد ونتائجه.</p> <p>تطوير وتطبيق مقاربات لتخطيط وإعداد وتنفيذ وتقييم عمليات الشراء العام من وجهة نظر الأداء.</p> <p>إصدار مبادئ توجيهية وتقديم تدريب عملي للجهات الشارية حول تخطيط الشراء، بما في ذلك تحليل الاحتياجات، والأبحاث على السوق، واختيار المقاربات والإجراءات، وإعداد ونشر خطط الشراء، وكذلك حول إدارة العقود، وفرض استخدام النماذج والمقاربات المعيارية بصورة إلزامية.</p> |
| مرتفعة                              | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>الحوار والشراكات بين القطاعين العام والخاص:</b> تنعدم الثقة بين جانبي العرض والطلب في سوق الشراء العام، كما تغيب الآليات الفعالة للحوار بين القطاعين العام والخاص وتبادل المعلومات حول الموضوعات المتعلقة بالشراء العام.</p> <p>التحول النموذجي نحو وضع مريح لكلا القطاعين العام والخاص. إنشاء آلية/ عملية رسمية ومعيارية لإجراء مشاورات منتظمة بين القطاعين العام والخاص حول القضايا المتعلقة بسياسات وممارسات الشراء العام.</p>   |
| مرتفعة                              | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>تنظيم القطاع الخاص ووصوله إلى سوق الشراء العام:</b> يوجد العديد من العوائق العملية أمام سوق الشراء العام، ولا سيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوافدين الجدد.</p> <p>تحديد طبيعة وأصل وطريقة عمل جميع العوائق التي تواجه المؤسسات، ولا سيما الصغيرة والمتوسطة، للمشاركة الناجحة في الشراء العام.</p>   |

| الأهمية /<br>مستوى الخطر                                  | الأولوية /<br>التوقيت     | مكامن الضعف والتوصيات المقابلة لها   |
|---|---------------------------|--|
| مرتفعة  | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>القطاعات الأساسية والاستراتيجية القطاعية:</b> عدم فهم دور الشراء العام في الاقتصاد وفرص دمجها في سياسات التنمية.</p> <p>إجراء دراسة مقارنة للعرض والطلب في سوق الشراء العام في لبنان، واستخدام نتائج الدراسة لبناء سياسة التنمية على أسس علمية.</p>  |
| <b>المساءلة والنزاهة والشفافية في منظومة الشراء العام</b> |                           |  |
| مرتفعة  | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>إيجاد بيئة ممكنة للتشاور مع الجمهور والمراقبة؛ المشاركة المباشرة من جانب المجتمع المدني:</b> عدم وجود سياسات وأنظمة وممارسات تمكن المجتمع المدني من المشاركة وتشجع تلك المشاركة.</p> <p>وضع ومأسسة آليات لتعزيز التشاور مع المجتمع المدني، سواء عند وضع السياسات أو تعديلها، أو في حالات مشاريع أو عمليات الشراء المحددة.</p>  |
| مرتفعة  | مرتفعة؛ المدى القصير      | <p><b>وصول الجمهور بشكل سليم وبدون تأخير إلى المعلومات:</b> المعلومات حول ما يحدث بالفعل في الشراء العام غير موجودة أو أن من الصعب جدًا التعرف والوصول إليها.</p> <p>رفع مستوى الشفافية من خلال جعل جميع المعلومات المتعلقة بالشراء أكثر شمولًا وتسهيل الوصول إليها من خلال المنصات الإلكترونية.</p>   |
| مرتفعة إلى متوسطة   | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>الإطار القانوني، تنظيم وإجراءات منظومة الرقابة؛ تنسيق عمليات الرقابة والتدقيق الخاصة بالشراء العام:</b> وجود ثغرات وتداخلات في المقاربات. تؤدي مقاربات وإجراءات الرقابة المسبقة إلى تأخير وتعقيد الشراء العام بشكل كبير، وإلى تكاليف إدارية إضافية. لا وجود لنظام تدقيق داخلي. لا يتم التدقيق على الأداء.</p> <p>إزالة الثغرات والتداخلات في الأنظمة وتعارض الأدوار بين المؤسسات الرقابية والجهات الأخرى المعنية بالشراء العام، والتخفيف من إجراءات الرقابة الزائدة، مع التركيز على الوقاية من مخاطر الشراء أكثر مما على اتخاذ الخطوات التصحيحية.</p> <p>وضع سياسة للتدقيق الداخلي وخطوة مزودة بالموارد المناسبة لإدخالها تدريجيًا إلى جميع الجهات الشاركة في شتى المستويات الحكومية، المركزي منها والمحلي.</p> <p>التحول في التركيز من الامتثال الشكلي للإجراءات إلى تحقيق النتائج المرجوة بطرق تحسن القيمة مقابل المال.</p>  |
| مرتفعة  | متوسطة؛ على المدى المتوسط | <p><b>الإنفاذ ومتابعة النتائج والتوصيات:</b> لا متابعة وإنفاذ فعالان للنتائج والتوصيات التي تتوصل إليها عمليات التدقيق الداخلية والخارجية، إن في الحالات الخاصة أو بصورة عامة. عدم وجود قاعدة بيانات غنية ومتاحة للجمهور تتضمن توصيات وقرارات ديوان المحاسبة، كما أن ديوان المحاسبة لا يملك نظامًا يضمن اتساق قراراته. وفي حين أن قرارات مجلس شوري الدولة ملزمة، إلا أن تطبيقها لا يخضع للمراقبة المنهجية ولا يتم إنفاذها بشكل منتظم وفعال.</p> <p>إيجاد وسائل أبسط وأكثر كفاءة وفعالية لمتابعة وإنفاذ نتائج وتوصيات الهيئات الرقابية، واتخاذ تدابير أكثر تشددًا لضمان الوفاء بالالتزامات وفرض العقوبات المناسبة متى توجب ذلك. كما يجب الحرص على نشر الخطوات المتخذة في هذا الصدد.</p> <p>نشر جميع قرارات ديوان المحاسبة وتوصياته وتقاريره فور صدورها على موقع إلكتروني يمكن الوصول إليه مجانًا، مع قاعدة بيانات بالمستندات القابلة للقراءة والبحث إلكترونيًا، تلبية أيضًا حاجات ديوان المحاسبة إلى إدارة الحالات.</p> |

| الأهمية /<br>مستوى الخطر | الأولوية /<br>التوقيت                   | مكامن الضعف والتوصيات المقابلة لها  |
|--------------------------|---|---|
| مرتفعة إلى<br>متوسطة     | مرتفعة؛ على<br>المدى القصير<br>والمتوسط | <p><b>عملية الاعتراض والاستئناف؛ استقلالية وصلاحيات هيئة المراجعة؛ قرارات هيئة المراجعة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود هيئة مراجعة مكلفة بوضوح بالبت في شكاوى الشراء العام، والإمكانيات القائمة للإنصاف لا تفي بالشروط الأساسية المتعلقة بسرعة ونوعية المراجعات والقرارات.</li> <li>عدم وجود مهل زمنية مناسبة لمراجعة الشكاوى من قبل مجلس شورى الدولة، وغالبًا ما تصدر قراراته متأخرة جدًا بحيث لا يعود لها تأثير مفيد على إجراءات الشراء ونتائجه.</li> <li>تضارب في الأدوار داخل ديوان المحاسبة (التدقيق المسبق؛ دراسة الشكاوى؛ التدقيق الخارجي) ومجلس شورى الدولة (دور تقديم المشورة ودور الاختصاص القضائي؛ دور التحقيق ودور اتخاذ القرار)، مما يؤدي إلى عدم استقلالية وعدم حيادية القرارات المتخذة.</li> <li>عدم وجود قاعدة بيانات مشتركة وقابلة للبحث لحالات الشراء العام التي تولت الفصل فيها مختلف المؤسسات القائمة والتي تعالج الآن الشكاوى والمسائل ذات الصلة.</li> </ul> <p><i>إنشاء نظام فعال لتقديم الشكاوى لتعزيز الاستجابة المبكرة، وتطبيق الخطوات التصحيحية الفعالة بسرعة، وطلب الإبلاغ عن عدد الشكاوى وطبيعتها بدقة بدون أي تأخير، والحرص على نشر كل الشكاوى المقدمة والقرارات المتعلقة بها بدون تأخير على موقع إلكتروني مجاني يتمتع بكافة خيارات البحث.</i></p> |
| مرتفعة                   | متوسطة؛ على<br>المدى المتوسط            | <p><b>التعريف القانوني للممارسات المحظورة، تضارب المصالح، وما يتعلق بهما من مسؤوليات ومسائلة وعقوبات؛ الأحكام المتعلقة بالممارسات المحظورة في وثائق الشراء؛ آليات آمنة للإبلاغ عن الممارسات المحظورة أو السلوك غير الأخلاقي؛ قواعد السلوك/ القواعد الأخلاقية وقواعد الإفصاح المالي: نقص في التدابير التنظيمية والمؤسسية للمساعدة على ضمان النزاهة في الشراء العام وفي الإدارة العامة بشكل عام.</b></p> <p><i>استكمال الإطار التنظيمي والمؤسسي العام لمكافحة الفساد من خلال مراجعة شاملة، أو استبدال قانون الإثراء غير المشروع، مع التركيز على التصريح عن الأموال بصورة فعالة، وتفادي تضارب المصالح، وعدم الإفراط في استخدام أحكام القانون، ومن خلال إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في أقرب وقت ممكن، وتزويدها بالموارد الملائمة، واتخاذ تدابير للتطبيق الفعال لقوانين مكافحة الفساد.</i></p>   |
| مرتفع                    | متوسط؛ على<br>المدى متوسط               | <p><b>دعم أصحاب المصلحة لتعزيز النزاهة في الشراء؛ إطار مكافحة الفساد والتدريب على النزاهة:</b></p> <p>لا يملك المجتمع المدني الوسائل لمراقبة ما يحدث ودعم الإجراءات الحاسمة لمعالجة أي مكامن خلل يتم التعرف عليها، مع التركيز بشكل خاص على الشراء العام.</p> <p><i>إيجاد بيئة مكنة وداعمة للمجتمع المدني للمساهمة في مراقبة ومنع الاحتيال والفساد، ولا سيما في الشراء العام.</i></p>  |
| مرتفعة                   | متوسطة؛ على<br>المدى المتوسط            | <p><b>العقوبات الفعالة ونظم الإنفاذ:</b> بسبب النقص بشكل عام في الوصول إلى المعلومات، لا يمكن مراقبة حالات الاحتيال والفساد والتدابير المتخذة لمنعها والمعاقبة عليها.</p> <p><i>ضمان توفير البيانات المتعلقة بالمساءلة والنزاهة والشفافية ونشرها وتجميعها وإتاحتها للجمهور، ومراقبة استخدامها لمنع الممارسات المحظورة وتحديثها والمعاقبة عليها.</i></p>   |

## الملحق 2: التخصص وبناء القدرات

عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي على إعداد استراتيجية التخصص وبناء القدرات في الشراء العام، إنطلاقاً من خبراته وتخصصه في هذا المجال، وبالاستناد إلى ما نصّ عليه الفصل الخامس من قانون الشراء العام، وذلك بمساندة تقنية من البنك الدولي. تهدف استراتيجية التخصص وبناء القدرات إلى تلبية الحاجات الوطنية للارتقاء بالشراء العام إلى مستوى الاحترافية، من خلال تكوين كادر بشري يتمتع بالمعارف والمهارات والخبرات، بما يتماشى مع متطلبات الإصلاح والممارسات الدولية الجيدة، ومع مراعاة الكاملة لمبادئ الكفاءة الاقتصادية، والفعالية، والشفافية، والمساءلة. يشكّل تعزيز القدرات الوطنية مدمكاً لنجاح إصلاح الشراء العام، وبالتالي فإن استراتيجية التخصص وبناء القدرات هي وثيقة مكمّلة للاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام وتندرج في إطار الخطوات العملية الملحوظة.

تقدّم استراتيجية التخصص وبناء القدرات نظرة شاملة لواقع القدرات في الشراء العام، ومراجعة لخيارات التخصص المتاحة والممكنة، وتقييم للاحتياجات، وللمؤسسات الرئيسية المعنية، ولمقدمي الخدمات التدريبية في هذا المجال على المستوى الوطني، بالإضافة إلى مقارنة استراتيجية التخصص وبناء القدرات. تحدّد المقاربة المقترحة الأهداف الاستراتيجية للتخصص وبناء القدرات في الشراء العام؛ وتقدم التوصيات حول وحدات الشراء التي سيتم استحداثها ضمن الهيكل التنظيمي للجهات الشارية، وموظفيها وعملياتها؛ وتقدّم ملامح لسياسة للتدريب وخيارات تعليمية، بما في ذلك مسوّد لمنهج تدريبي يتوجه إلى المستفيدين من القطاعين العام والخاص، وخطوطاً عريضة لتطوير قدرات المدربين؛ وتوصي بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية؛ وتلقي الضوء على الحاجة إلى جهود تنسيقية لهذه العملية وتمويلها لخطة العمل المقترحة.

اعتمدت استراتيجية التخصص وبناء القدرات على المعلومات والبيانات التي تمّ جمعها خلال مراجعة للتقارير والدراسات الوطنية والدولية المتاحة في هذا المجال، بالإضافة إلى تحليل نتائج استطلاع الرأي الإلكتروني الذي استهدف عاملين في الشراء العام وصناع القرار لتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم، ومن المعطيات والمقترحات التي نتجت عن النقاشات والمشاورات التي عقدها المعهد في نيسان 2021، بمشاركة الخبراء والجهات المعنية.

تمّت مراجعة وتنقيح استراتيجية التخصص وبناء القدرات من قبل خبراء البنك الدولي ومبادرة OECD-SIGMA.

### الملحق 3: تطوير الشراء الإلكتروني

تم إعداد استراتيجية خاصة بالشراء الإلكتروني بمساندة فنية من البنك الدولي، بهدف تحديد المقاربة الأنسب لتطوير الشراء الإلكتروني، مع ما يلائمها من مواصفات وظيفية تسمح بتشغيله وتأمين استدامته. تهدف الاستراتيجية بشكل رئيسي الحفاظ على التآزر مع جهود الإصلاح الحالية والمستقبلية في إطار الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام واستراتيجية التخصص وبناء القدرات. تنطلق استراتيجية الشراء الإلكتروني من المبادرات الوطنية في هذا المجال للحد من الازدواجية والنفقات التي يترتبها إنجاز وتشغيل نظام للشراء الإلكتروني في لبنان.

تقدم الاستراتيجية سيناريوهات ومتطلبات لتطوير وتشغيل المنصة الإلكترونية المركزية للشراء العام بصفتها أداة إصلاح رئيسية وضرورية لضمان التنفيذ السليم لقانون الشراء العام 2021/244، من قبل الجهات المعنية. إن توفر منصة مركزية مملوكة من الدولة والتي يجب أن تكون غير معقدة وبسيطة وقابلة للتعديل وسهلة الاستخدام من قبل جميع المعنيين، بما فيها الجهة الشارعية على المستوى المحلي، هو هدف قصير المدى يجب تحقيقه دون تأخير لضمان التنفيذ الفعال لقانون الشراء. يجب أن تغطي المنصة التسجيل والعلاقة مع الجهات الشارعية (على المستويين المركزي والمحلي)؛ نظام إلكتروني مركزي يسمح بجمع البيانات وتحليلها ونشرها من أجل اتخاذ القرارات والاستخدام العام؛ القدرات البشرية والفنية اللازمة على مستوى هيئة الشراء العام والجهات الشارعية؛ تطوير البنية التحتية التكنولوجية؛ دعم المستخدم؛ إمكانية تشغيل المنصة وربطها بأنظمة إلكترونية أخرى موجودة؛ ملكية المنصة، بما في ذلك ملكية البرمجيات والبيانات؛ وأمن البيانات؛ بالإضافة إلى المعايير التي ستؤمن استدامة عمل هذه المنصة. كما تنص الاستراتيجية على العناصر التي تبين وجوب تطابق المنصة مع المتطلبات الإجرائية لقانون الشراء العام، مع مراعاة الحاجة إلى نشر إشعارات الشراء ودفاتر الشروط النموذجية، ونماذج العقود، ووثائق أخرى خاصة بالشراء قد تكون مطلوبة أو موصى بها للاستخدام العام.

تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار الشروط والسياسات والتوصيات المحددة في قانون الشراء العام، وتقرير مسح MAPS، وغير ذلك من الوثائق الأساسية التي تم إنتاجها في سياق الجهود المبذولة لتحديث الشراء العام. تعكس الاستراتيجية أيضاً تقييمات محددة يتم إجراؤها لاحتياجات الشراء الإلكتروني في لبنان، والخبرة المكتسبة في عمل منصة إدارة المناقصات، والمنصة التي طورها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، ومنصة IMPACT لدى التفتيش المركزي، فضلاً عن التجارب الناجحة الأخرى والممارسات الدولية الجيدة المتعلقة بتطوير وتنفيذ منصات إلكترونية مركزية فعالة مع بيانات مفتوحة حول الشراء العام.

تم إنجاز مسودة استراتيجية الشراء الإلكتروني على تتم مراجعتها وتنقيحها من قبل الجهات المعنية.



## الملحق 4: المشاورات مع الجهات المعنية بالإصلاح

تضمّن تقرير مسح MAPS تحليلاً للجهات المعنية وتأثيرها ودور كلّ منها في الشراء العام (الملحق 13 من التقرير). يحدّد الجدول التالي ما يمكن توقعه من كلّ جهة لجهة مساهمتها في تطوير وتنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام. سيتم لاحقاً وبالتفصيل الدقيق إيضاح المساهمات المحدّدة لكلّ من الجهات المعنية وتوقيتها وكيفية حدوثها، ومقاطعة تلك المعطيات مع الخطوات الواجب اتخاذها لتطبيق توصيات تقرير مسح MAPS.

### الجهات الرئيسية ومساهماتها المتوقعة في استراتيجية إصلاح الشراء العام

| الجهة صاحبة المصلحة                     | التأثير، الأهمية   | الاهتمامات؛ المساهمات الممكنة   | الدور (الأدوار) المقترح (ة)  |
|---|--|---|--|
| مجلس الوزراء                            | أعلى سلطة لصنع القرار فيما يخصّ اعتماد الاستراتيجية وتنفيذها بواسطة لجنة وزارية  | الاستخدام السليم للأموال العامة؛ اعتماد الاستراتيجية، وتخصيص الأموال للتنفيذ  | قرارات عالية المستوى تتعلق بالسياسات؛ المشاورات مع المعنيين خلال المرحلة التحضيرية لدخول القانون حيز التنفيذ         |
| المجلس النيابي                          | إعداد سياسة الشراء العام (إقرار القانون الجديد)؛ قيادة السياسة الجديدة من جانب مجلس تمثيلي   | الاستخدام السليم للأموال العامة؛ المشورة السياسية من أجل التنفيذ الصحيح للقانون؛ رفع مستوى الوعي حول القانون الجديد | مشورة سياساتية؛ متابعة حديثة لمسائل الشراء العام في تقارير التدقيق الخارجي (من دون التطرق إلى المسائل التشغيلية)     |
| وزارة المالية                           | المسؤولة عن السياسة المالية؛ تخصّص الموارد المالية   | الاستخدام الفعال للأموال؛ الإرشاد لتطوير استراتيجية الإصلاح وتنفيذها  | مراقبة وتوجيه تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على نطاق واسع (تحديد الآليات لاحقاً)   |
| معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي      | التخصص في مجال سياسات وممارسات الإدارة المالية العامة؛ مكلف بتنسيق عملية إصلاح الشراء العام، بما في ذلك مسح MAPS، وإعداد قانون جديد، وتطوير استراتيجية الشراء العام؛ مسؤول عن بناء القدرات ونشر المعرفة على المستوى الوطني | إعداد استراتيجية عالية الجودة وفي وقت قصير؛ التشاور مع الجهات المعنية، لتنسيق تنفيذ الإصلاح؛                        | قيادة تطوير الاستراتيجية وتنفيذها بصفته منسق اللجنة الفنية الوطنية لإصلاح الشراء العام، ومراقبة التقدّم والإبلاغ عنه |
| مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية | مسؤول عن متابعة مشاريع محددة في مجال إصلاح الإدارة العامة وإدارة النفايات  | التوفيق بين إصلاح الشراء العام وإصلاح الإدارة العامة؛ المساهمة من خلال الخبرات                                      | تقديم الرأي حول القضايا المشتركة ذات الصلة بالإدارة العامة؛ المساهمة في تنفيذ الإصلاح                                |
| وزارة الداخلية والبلديات                | جهة شارية كبرى؛ صناعة سياسات ومشرفة على البلديات   | تسهيل وتحسين الإدارة البلدية وتعزيز ممارسات الشراء في البلديات؛ مشاركة الخبرة، اقتراح التدابير الإدارية             | التعليق على الإجراءات؛ اقتراح تحسين المقاربات الإدارية؛ المشاركة في زيادة الوعي إلخ؛ المساهمة في تنفيذ الإصلاح       |

| الجهة صاحبة المصلحة  | التأثير، الأهمية   | الاهتمامات؛ المساهمات الممكنة  | الدور (الأدوار) المقترح (ة)  |
|--|--|--|--|
| كبار الموظفين لدى هيئة الشراء العام (عند تعيينهم)  | سلطة تنظيمية واستشارية للشراء العام: وضع سياسات الشراء العام وتنظيم ومراقبة المنظومة   | بصفتها سلطة تنظيمية، بلورة سياسات لتعزيز القدرات لديها ولدى الجهات الشارية؛ المساهمة في تطوير السياسات                           | المساهمة في مسار تطوير استراتيجية الإصلاح والمتابعة؛ التشاور المنتظم مع الجهات المعنية؛ دعم زيادة الوعي إلخ؛ تنفيذ السياسات والمراقبة والإبلاغ؛ المساهمة في تطوير سياسة الشراء الإلكتروني؛ استضافة وإدارة المنصة الإلكترونية المركزية؛ اقتراح، والتعليق على المقاربات والإجراءات ذات الصلة والخاصة بإدارة الشراء المركزي |
| أعضاء وكبار الموظفين في هيئة المراجعات (عند تعيينهم)   | مسؤولون عن مراجعة الشكاوى المتعلقة بالشراء العام (ما خلا النزاعات التعاقدية)؛ جهة أساسية لضمان تحقيق العدالة وبناء الثقة في الشراء العام | تعزيز دورها وتطويره؛ المساهمة في تطوير السياسات ذات الصلة بالمراجعات   | المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية والمتابعة؛ دعم رفع مستوى الوعي، إلخ.  |
| مجلس شورى الدولة   | المرجع الأول والأخير حاليًا للبت بشكاوى الشراء العام؛ المراجعة القضائية للأعمال الإدارية التي تقوم بها الجهات الحكومية                   | الاحتفاظ بدور المرجع الثاني/الأخير للاعتراضات؛ الدراية بالسياسات والممارسات الإدارية   | إبداء الرأي والمساهمة في وضع السياسات والإجراءات فيما يتعلق بعمله ومهامه   |
| التفتيش المركزي  | مسؤول عن الإشراف والرقابة على مختلف جوانب الشراء العام بحسب حالات الشكاوى أو التبليغ، والمواضع ذات الصلة                                 | الاحتفاظ بدوره ومهامه المتمتع بالخبرة فيما يخص الإشراف والرقابة  | تحديد والتعليق على سياسات وممارسات الشراء العام المتعلقة بالتفتيش والأدوار الأخرى للتفتيش المركزي  |
| ديوان المحاسبة   | هيئة رقابية عليا؛ يشمل نطاق التدقيق عمليات الشراء العام  | الاحتفاظ بدوره ومهامه، وجعل عمليات التدقيق أسهل وأكثر فعالية؛ اكتساب الخبرة من عمليات التدقيق السابقة                            | التعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ اقتراح وسائل لتسهيل عمليات التدقيق (لجميع الأطراف المعنية)   |
| الجهات الشارية الكبرى مثل الجيش، قوى الأمن الداخلي، وزارة التربية، مجلس الإنماء والإعمار، الأشغال العامة | الجهات الشارية الكبرى، تمتلك عادة الموارد والمهارات العملية؛ إنفاق كبير من المال العام   | الفائدة الاقتصادية والفعالية؛ تقديم الإرشاد حول المقاربات والإجراءات؛ الدراية في المسائل القانونية والعملية في الممارسات الحالية | فرصة للتعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ مسؤولية تطبيق القانون الجديد  |
| مجموعة مختارة من جهات شارية أخرى على المستوى الحكومي   | جهات شارية مختلفة الحجم والأهمية والمهارات والموارد  | الفائدة الاقتصادية، الفعالية؛ مشاكل عملية في الممارسة الحالية  | فرصة للتعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ مسؤولية تطبيق القانون الجديد  |

| الجهة صاحبة المصلحة   | التأثير، الأهمية   | الاهتمامات؛ المساهمات الممكنة   | الدور (الأدوار) المقترح (ة)   |
|---|--|---|---|
| مجموعة مختارة من المرافق العامة                                     | الجهات الشارية الكبرى، تمتلك عادة الموارد والمهارات العملية؛ إنفاق كبير من المال العام           | الفائدة الاقتصادية والفعالية؛ الخبرة في مسائل قانونية وعملية في الممارسة الحالية  | فرصة للتعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ مسؤولية تطبيق القانون الجديد   |
| مجموعة مختارة من البلديات واتحاداتها                                | جهات شارية مختلفة الحجم والأهمية والمهارات والموارد؛ إنفاق مشترك لمبالغ كبيرة من الأموال العامة  | الفائدة الاقتصادية والفعالية؛ تقديم الإرشاد حول المقاربات والإجراءات؛ مشاكل في الممارسة الحالية   | فرصة للتعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ مسؤولية تطبيق القانون الجديد   |
| القطاع الخاص (شركات، مؤسسات، تجمعات)                                | جهة العرض في الشراء العام؛ المشاركة بصفة عارضين ومقاولين   | الوصول إلى الأسواق؛ منافسة وشفافية وعادلة (أو عدمها)؛ مشاكل في الممارسات الحالية  | التعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ المشاركة في زيادة الوعي وما إلى ذلك.  |
| منظمات المجتمع المدني   | مراقبة سياسات وممارسات الشراء العام وإجراءات مكافحة الفساد والإنفاذ                              | الاحتفاظ/ زيادة الدور في مراقبة عمليات الشراء العام؛ مسائل قانونية وعملية في الممارسة الحالية   | التعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ المشاركة في زيادة الوعي وفي مراقبة تقدم الإصلاح، تطبيق قانون الشراء العام الجديد وتنفيذ العقود العامة، إلخ. |
| المؤسسات المالية الدولية والمنظمات الدولية والجهات المانحة الثنائية | مصدر المبادئ والسياسات، صناديق الحوكمة العامة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية | الفائدة الاقتصادية والفعالية والنزاهة في عمليات الشراء العام، الحوكمة الرشيدة؛ توفير المشورة السياساتية، توفير الموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ استراتيجية الشراء العام، ومعالجة القضايا ذات الصلة في الإدارة العامة، إلخ. | التعليق على جميع السياسات والإجراءات؛ تعزيز الحوكمة السليمة، والدفع من أجل تبني الاستراتيجية وتنفيذها وتخصيص الموارد؛ دعم زيادة مستوى الوعي إلخ.  |

تولّت مجموعة عمل مصغرة نسقها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي الاشراف على تطوير استراتيجية إصلاح الشراء العام، من خلال آليات تنسيق وفقاً للممارسات المعتمدة، وبالتنسيق الوثيق مع البنك الدولي بصفته مصدرًا للمشورة السياسية والمساندة الفنية لتطوير الاستراتيجية.

حدّدت مجموعة العمل المعنية بالمشاورات حول الاستراتيجية (راجع الجدول أعلاه). وفي سياق إدارة تطوير وتنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام، يمكن لوزارة المالية / معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، القيام باختيار ممثلين للجهات المعنية بإصلاح الشراء العام للمساهمة في مسار العمل على الاستراتيجية، وتوجيه مشاركتهم. بسبب جائحة كورونا والإقبال العام الذي تزامن ووقت العمل على تطوير الاستراتيجية، وفي ظلّ الوضع الاقتصادي الصعب وشحّ مادة الوقود في جميع أنحاء البلاد، يمكن أن تبقى معظم مساهمات الجهات المعنية وحتى إشعار آخر، على شكل مراجعة لمسودات الوثائق وتقديم تعليقات كتابية عليها، في مهل زمنية قصيرة قابلة للتطبيق. كما يمكن دعوة الجهات المعنية لتقديم معلومات محددة إضافية. بالإضافة إلى ذلك، دعت مجموعة العمل عددًا من ممثلي الجهات المعنية بالإصلاح، من ذوي المعرفة والخبرة، للمشاركة في لقاءات ومشاورات عن بُعد حول مواضيع ومكونات محددة في الاستراتيجية. بموازاة ذلك، قام معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وبوتيرة منتظمة، بإطلاع الجهات المعنية والجمهور على تقدّم العمل على الاستراتيجية ومكوناتها على أن يواصل هذا الدور التنسيقي والتشاورى في المرحلة المقبلة.

#الشراء\_من\_أجل\_الإزدهار

## الملحق 5: المراجع

### أ - المراجع الوطنية

1. مديرية الإحصاء المركزي، 2008، لبنان بالأرقام، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.cas.gov.lb/images/PDFs/Lebanon-Figures-2008.pdf>
2. التقارير السنوية لديوان المحاسبة، العنوان على الإنترنت: <http://www.coa.gov.lb/subjectsearch.aspx?type=14>
3. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، إصلاح الشراء العام في لبنان، كانون الثاني 2021، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2021/02/Progress-report-Lebanon-Public-Procurement-Reform-Jan21-ENG-1.pdf>
4. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، التقديرات الاقتصادية لحجم الشراء العام في لبنان، 2020، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/publication/economic-estimates-of-the-size-of-public-procurement-in-lebanon>
5. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، توصيات المؤتمر حول الشراء العام، حزيران 2018، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2018/09/Forum-recommendations-ENG-FINAL.pdf>
6. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاركة في الصفقات العامة، 2016:  
<https://bit.ly/3fzB3GN>
7. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الشراء العام المستدام، سبيلاً لتحقيق التنمية المستدامة، 2015، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2018/08/File-8.pdf>
8. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الشراء العام في لبنان (الصفقات العامة): الواقع والممارسات، استراتيجية وطنية لتعزيز القدرات، 2014، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2018/08/Procurement-Leb-for-web.pdf>
9. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الشراء العام (الصفقات) في لبنان: سلاح استراتيجي للتنمية المستدامة، 2014، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2018/08/File-1-2.pdf>
10. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الإطار القانوني للشراء الحكومي في لبنان: الإمكانيات المتاحة لإدخال المعايير البيئية والاجتماعية، 2011، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/wp-content/uploads/2012/08/Review-of-the-Public-Procurement-Legal-Framework-in-Lebanon-english.pdf>
11. قوى الأمن الداخلي، الخطة الاستراتيجية لقوى الأمن الداخلي (2018-2022)، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.isf.gov.lb/files/ISF%20SP%20Booklet%20Arabic.pdf>
12. المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان (إيدال)، الأداء التجاري في لبنان، العنوان على الإنترنت:  
<https://investinlebanon.gov.lb/en/lebanon-at-a-glance/lebanon-in-figures/trade-performance>
13. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2015-2020)، أيار 2020

14. برنامج الإنفاق الاستثماري في لبنان، نيسان 2018، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.pcm.gov.lb/Admin/DynamicFile.aspx?PHName=Document&PageID=11231&published=1>
15. الرؤية الشاملة من أجل الاستقرار والنمو وفرص العمل، نيسان 2018 :  
<http://www.pcm.gov.lb/Admin/DynamicFile.aspx?PHName=Document&PageID=11260&published=1>
16. تقرير المراجعة الوطنية الطوعية للبنان حول أهداف التنمية المستدامة، 2018، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.arabdevelopmentportal.com/sites/default/files/publication/942.lebanonvnr2018.pdf>
17. البيان الوزاري للحكومة اللبنانية، كانون الثاني 2019
18. البيان الوزاري للحكومة اللبنانية، شباط 2020
19. البيان الوزاري للحكومة اللبنانية، أيلول 2021
20. خطة الحكومة اللبنانية للتعافي المالي، نيسان 2020  
<http://finance.gov.lb/en-us/EventPdfs/English/The%20Lebanese%20Government's%20Financial%20Recovery%20Plan.pdf>
21. التقرير الأخير لمسح MAPS، قيد النشر، يمكن العثور عليه على العنوان التالي:  
[http://www.institutdesfinances.gov.lb/w-content/uploads/2021/03/Lebanon-MAPS-Report-final-revised-Jan2021\\_comp\\_compressed.pdf](http://www.institutdesfinances.gov.lb/w-content/uploads/2021/03/Lebanon-MAPS-Report-final-revised-Jan2021_comp_compressed.pdf)
22. وزارة الاقتصاد والتجارة، الرؤية الاقتصادية للبنان، 2018، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.economy.gov.lb/media/11893/20181022-1228full-report-en.pdf>
23. وزارة الاقتصاد والتجارة، الاستراتيجية اللبنانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: خريطة الطريق نحو العام 2020، 2014،  
العنوان على الإنترنت: [https://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/6833\\_5879\\_4642.pdf](https://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/6833_5879_4642.pdf)
24. وزارة المالية، التقارير الاقتصادية والمالية: <http://www.finance.gov.lb/en-us/Finance>
25. سويتش ميد، خطة عمل الاستهلاك والإنتاج المستدام للقطاع الصناعي في لبنان، 2015، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.oneplanetnetwork.org/resource/lebanon-scp-action-plan-industrial-sector-national-action-plan>

## ب. المراجع الدولية

1. خطة العمل لتنفيذ استراتيجية تطوير منظومة الشراء العام (في جمهورية كرواتيا)، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.javnanabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/STRATE%C5%A0KI%20DOKUMENTI/Eng/Action%20Plan-Strategy%20PPS.pdf>
2. المؤتمر الاقتصادي للتنمية عبر الإصلاحات ومع المؤسسات الخاصة (سيدر) – البيان المشترك الصادر عن المؤتمر، العنوان على الإنترنت:  
[https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/cedre\\_statement-en- final\\_ang\\_cle8179fb.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/cedre_statement-en- final_ang_cle8179fb.pdf)

3. المفوضية الأوروبية، هل يستطيع لبنان مقاومة الجاذبية إلى ما لا نهاية؟ التقرير الاقتصادي الموجز 046، حزيران 2019، العنوان على الإنترنت:  
[https://ec.europa.eu/infopublications/economic-and-financial-affairs-publications\\_en](https://ec.europa.eu/infopublications/economic-and-financial-affairs-publications_en)
4. شراكة الموازنة الدولية، مسح الموازنة المفتوحة للبنان، 2019، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2019/lebanon>
5. صندوق النقد الدولي، البيان الختامي لخبراء الصندوق في ختام بعثة مشاورات المادة الرابعة، تموز 2019، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/07/02/mcs070219-lebanon-staff-concluding-statement-of-the-2019-article-iv-mission>
6. منهجية تقييم أنظمة الشراء (MAPS)، 2018، العنوان على الإنترنت:  
<http://www.mapsinitiative.org/methodology/MAPS-methodology-for-assessing-procurement-systems.pdf>
7. الاستراتيجية الوطنية لتطوير قطاع الشراء العام في بلغاريا في الفترة 2014-2020؛ العنوان على الإنترنت:  
[https://www2.aop.bg/wp-content/uploads/2019/08/Strategy\\_EN.pdf](https://www2.aop.bg/wp-content/uploads/2019/08/Strategy_EN.pdf)
8. الاستراتيجية الوطنية للشراء العام (في السويد)، العنوان على الإنترنت:  
<https://government.se/4aba88/contentassets/9ec42c71c00442a39d67169d3c25faed/national-public-procurement-strategy.pdf>
9. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة في لبنان، بيانات مجموعة الدعم الدولية الخاصة بلبنان (كانون الأول 2019، كانون الثاني 2020، شباط 2020، نيسان 2020، أيار 2020)، العنوان على الإنترنت:  
<https://unscol.unmissions.org/documents-international-support-group-lebanon-0>
10. استراتيجية تطوير منظومة الشراء العام في جمهورية الجبل الأسود في الفترة 2016-2020؛ العنوان على الإنترنت:  
<https://wapi.gov.me/download/aba7f8a2-fe31-4949-b56e-8e7d402a029a?version=1.0>
11. استراتيجية تطوير منظومة الشراء العام في جمهورية كرواتيا؛ العنوان على الإنترنت:  
<http://www.javnanabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/STRATE%C5%A0KI%20DOKUMENTI/Eng/Strategy%20develop%20PP%20system-062008.pdf>
12. استراتيجية إدارة المخاطر في الشراء العام في تونس؛ العنوان على الإنترنت:  
<https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/strat%C3%A9gie-management-des-risques-march%C3%A9s-publics-tunisie.pdf>
13. منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد، 2019، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.transparency.org/en/countries/lebanon>
14. مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين، 2020 تحديث خطة لبنان للاستجابة للأزمة (2017-2020)، العنوان على الإنترنت:  
<https://data2.unhcr.org/en/documents/download/74641>
15. البنك الدولي، الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي، إطار الإصلاح والتعافي وإعادة البناء في لبنان (3RF)، كانون الأول 2020، العنوان على الإنترنت:  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/948021607068524180/pdf/Lebanon-Reform-Recovery-and-Reconstruction-Framework-3RF.pdf>

16. البنك الدولي، *التقييم السريع للأضرار والاحتياجات في بيروت*، آب 2020، العنوان على الإنترنت:  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/650091598854062180/Beirut-Rapid-Damage-and-Needs-Assessment.pdf>
17. البنك الدولي، *تقرير ممارسة أنشطة الأعمال: اقتصاد لبنان*، 2020، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/l/lebanon/LBN.pdf>
18. البنك الدولي، *مرصد الاقتصاد اللبناني - لكي لا يبرح الفقراء تحت أقدامهم*، خريف 2019، العنوان على الإنترنت:  
<https://documents.worldbank.org/curated/en/349901579899850508/pdf/Lebanon-Economic-Monitor-Fall-2019-So-When-Gravity-Beckons-the-Poor-Dont-Fall.pdf>
19. البنك الدولي، *لبنان في خضم صعوبات اقتصادية ومالية واجتماعية، وقد يزداد الأمر سوءاً*، تشرين الثاني 2019، العنوان على الإنترنت:  
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/11/06/world-bank-lebanon-is-in-the-midst-of-economic-financial-and-social-hardship-situation-could-get-worse>
20. البنك الدولي، *لبنان: الآفاق الاقتصادية*، نيسان 2019، العنوان على الإنترنت:  
<http://pubdocs.worldbank.org/en/757651553672394797/Lebanon-MEU-April-2019-Eng.pdf>
21. البنك الدولي، *تقييم الشراء العام*، 2017، العنوان على الإنترنت:  
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/121001523554026106/Benchmarking-Public-Procurement-2017-Assessing-Public-Procurement-Regulatory-Systems-in-180-Economies.pdf>
22. البنك الدولي، *تقييم تداعيات الأزمة السورية على الوضع الاقتصادي والاجتماعي في لبنان*، 2017، العنوان على الإنترنت:  
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/925271468089385165/lebanon-economic-and-social-impact-assessment-of-the-syrian-conflict>
23. البنك الدولي، *الحد من الفقر والمساواة في الرفاهية: تشخيص منهجي للبلد 103201*، 2015، العنوان على الإنترنت:  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/pdf/103201-REPLACEMNT-PUBLIC-Lebanon-SCD-Le-Borgne-and-Jacobs-2016.pdf>
24. المنتدى الاقتصادي العالمي، *تقرير التنافسية العالمية*، 2019، العنوان على الإنترنت:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

## ج. روابط مفيدة

1. رئاسة مجلس الوزراء: [www.pcm.gov.lb](http://www.pcm.gov.lb)
2. مجلس النواب اللبناني: [www.lp.gov.lb](http://www.lp.gov.lb)
3. وزارة المالية: [www.finance.gov.lb](http://www.finance.gov.lb)
4. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي: [www.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)
5. ديوان المحاسبة: [www.coa.gov.lb](http://www.coa.gov.lb)

6. التفقيش المركزي: [www.cib.gov.lb](http://www.cib.gov.lb)
7. إدارة المناقصات: [www.ppma.gov.lb](http://www.ppma.gov.lb)
8. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية: [www.omsar.gov.lb](http://www.omsar.gov.lb)
9. مجلس الإنماء والإعمار: [www.cdr.gov.lb](http://www.cdr.gov.lb)
10. الجريدة الرسمية: [jo.pcm.gov.lb](http://jo.pcm.gov.lb)
11. الأمن العام - إعلانات المناقصات: <https://www.general-security.gov.lb/ar/tenders>
12. قوى الأمن الداخلي- إعلانات المناقصات: <http://www.isf.gov.lb/ar/auctions>