

# الانتقال إلى الشراء الإلكتروني: هل بلديات لبنان جاهزة لهذه الخطوة؟

علي طه

## المقدمة

يشير مصطلح 'الشراء العام' إلى العملية التي تشتري بموجبها الحكومة والمؤسسات المملوكة من الدولة السلع والخدمات والأشغال العامة. ويُنتظر من الحكومات اعتماد إطار تنظيمي متين يتيح لها تنفيذ أنشطة الشراء العام بفعالية، ضامنةً بذلك توفير خدمات عالية الجودة. في هذا السياق، تُعتبر رقمنة الشراء العام أداةً أساسية لضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل المال، وذلك عبر توفير نظام شراء شفاف وكفؤ ونزيه. غير أن الرقمنة وحدها غير كافية، فهي تعوّل على بيئة مؤاتية من شأنها تيسير اعتمادها على نطاق واسع وضمان استمراريّتها.

في لبنان، أقرّ مجلس النواب اللبناني قانون الشراء العام رقم 2021/244 في 30 حزيران 2021 من أجل تحسين نظام الشراء العام على مستوى الدولة عبر اعتماد مقارنة مستندة إلى الأدلة تعتمد إلى تطبيق أفضل الممارسات والمعايير. ويشكّل هذا القانون أحد أبرز القوانين التي تنظّم التفاعل بين القطاعين العام والخاص. وبحسب معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي<sup>1</sup>، الذي يدير عملية صنع السياسات في إطار هذه العملية الإصلاحية، يمثل الشراء العام حوالي 20 في المئة من نفقات الحكومة المركزية (باستثناء الدين والاحتياط وتمويل المؤسسات العامة والبلديات)<sup>2</sup> و6,5 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي (حوالي 3,4 مليار دولار أميركي في العام 2019).<sup>3</sup>

## عن الكاتب

علي طه، متخصص في العلوم السياسية وباحث في المركز اللبناني للدراسات في مجالات السياسة العامة والحكومة والطاقة. طه شارك أيضًا في كتابة سلسلة 'مرصد الحكومة'، وقام بتنظيم سلسلة من الندوات التعليمية عبر الإنترنت، بالإضافة إلى إشرافه على 'متتبع التشريعات' التابع للمركز، وهي أداة تفاعلية عبر الإنترنت تتيح للمستخدمين تحليل أجندة صنع السياسات لدى الحكومة اللبنانية. قبل التحاقه بالمركز اللبناني للدراسات، عمل كمدير للبرامج في منظمة وفود من أجل الحوار، حيث شارك في تيسير الأبحاث في مناطق النزاع. حصل على ماجستير في العلاقات الدولية من جامعة أمستردام وتخصص في سياسات الطاقة، وهو حائز على بكالوريوس في العلوم السياسية / الشؤون الدولية من الجامعة اللبنانية الأمريكية.

1

هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام والحكومة. من خلال التدريب والبحث والتوثيق وبناء الشراكات.

2

تم احتساب قيمة الشراء العام بالاستناد إلى نفقات الحكومة الفعلية على المستوى المركزي، بما في ذلك مؤسسة كهرباء لبنان.

3

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. (2022، أيار/مايو). مذكرة الإحاطة حول 'إصلاح الشراء العام في لبنان'.

إذًا، ليس من المستغرب أن يشكّل الشراء العام أحد أهم الأنشطة الحكومية عرضةً للفساد، ويعود ذلك إلى حجم المعاملات التجارية، والمصالح المالية، ومدى تعقيد العملية، والتفاعل الوثيق بين المسؤولين في القطاع العام، والمؤسسات التجارية، وجهات معنية أخرى كثيرة. وفي لبنان، تزداد هذه العوامل المبيحة قدرةً على نشر الفساد نظراً إلى تواجدها في أرض خصبة من المؤسسات التي تفتقر إلى الشفافية والمساءلة. لذلك، يُعدّ قانون الشراء العام الجديد وسيلةً تنظيمية أساسية لتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والنزاهة في الإنفاق الحكومي. ولهذه الغاية، يكمن أحد أهم عناصر هذا القانون في إنشاء منصة إلكترونية للشراء، والتي يُفترض أن تشمل جميع أنشطة الشراء العام.

ومع دخول القانون حيّز التنفيذ في 29 تموز 2022، تبرز شكوك حول قدرة المؤسسات الحكومية على الانتقال إلى نظام الشراء الإلكتروني، لا سيما البلديات التي تشهد انخفاضاً حاداً في عائداتها وتواجه موجة متعاطمة من التحديات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك بشكل رئيسي جرّاء الانهيار الاقتصادي المستمر في لبنان. من هنا، يهدف ملخص السياسة هذا إلى تحديد الصعوبات الرئيسية التي تقف عائقاً في وجه تطبيق الشراء العام الإلكتروني على مستوى البلديات، ويقترح مجموعةً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في نجاحه.

لا تزال التقارير والدراسات حول تطبيق قانون الشراء العام على مستوى البلديات شحيحة بشكل غير مبرر، لا سيما بعد دخول القانون حيّز التنفيذ، شأنها شأن الدراسات المتعلقة باعتماد الشراء الإلكتروني في لبنان. في هذا الملخص، سوف تتم الاستعانة بالبيانات النوعية المستمدة من جهات حكومية ودولية صاحبة شأن وجهات معنية في المجتمع المدني، والتي تم مناقشتها خلال طاولتين مستديرتين وعدد من الاجتماعات الثنائية لسدّ هذه الهوة عن طريق معاينة التحديات التي يواجهها تطبيق الشراء الإلكتروني على مستوى البلديات، بحيث يتم دراسة بعض العوامل المعرّقة على مستوى التنظيم، والإدارة، والممارسات والعمليات، والنظام والتكنولوجيا، وفي ظل الأزمة الاقتصادية وسياق ديناميات اقتصاد سياسي محددة.

ويستند التحليل أيضاً إلى بيانات مأخوذة من دراسات منشورة حول الشراء الإلكتروني وتطبيقه في القطاع العام في بعض البلدان النامية في أفريقيا وآسيا، والعوامل التي تحدد نجاح تطبيقه. ويسلّط الملخص الضوء أيضاً على الأدبيات بشأن الحكومة الإلكترونية وبعض الأطر النظرية الموضوعية لتحديد محفّزات التغيير التنظيمي.

شكّل النقص في البيانات الكمية الحديثة بشأن القدرة الإدارية للبلديات قيلاً منهجياً رئيسياً، تم علاجه من خلال البيانات النوعية المجمّعة بشكل أساسي من التقارير والمقالات الحديثة. بالتالي، تبرز الحاجة إلى مزيد من الأبحاث حول الإدارة العامة في لبنان، لا سيما على المستوى المحلي، وفي ما يتعلق بالموارد البشرية وقدرات الرقمنة.

## ما هو الشراء العام الإلكتروني 'الشراء الإلكتروني'؟

على الرغم من الفوارق الدقيقة، يُعتبر تحديد مفهوم الشراء العام الإلكتروني عملية سهلة وبسيطة - فهو يشير إلى استعانة الحكومات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الأنظمة المستندة إلى الإنترنت، في إدارة علاقات الشراء مع مقدمي العروض من أجل تلبية حاجات القطاع العام من السلع والخدمات.<sup>4</sup> في هذا الإطار، تعزز أنظمة الشراء الإلكتروني الشفافية من خلال منح كل الجهات المعنية إمكانية الوصول الحر إلى المعلومات المتعلقة بعمليات الشراء، مما يزيد من فرص مساءلة المواطنين للسلطات المتعاقدة. في ظلّ الإجماع العالمي المتزايد على اعتماد الشفافية الكاملة في عمليات الشراء، تعهدت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتعزيز الشفافية في الشراء العام كوسيلة لمكافحة الفساد، وذلك في 'الإعلان السياسي مع خطط لمساعدة البلدان على معالجة مسائل الرشوة وغسل الأموال وإساءة استخدام السلطة'<sup>5</sup> الصادر في العام 2021.

يعزز الشراء الإلكتروني أيضاً الكفاءة عبر أتمتة الإجراءات وتوحيدها في كامل دورة الشراء، مما يقلص من الوقت المطلوب لإجراء المهام ويحدّ من هامش الأخطاء البشرية. وعليه، يخفف ذلك من العبء الإداري وتكاليف المعاملات التجارية. كذلك، تزداد الكفاءة عبر تسهيل الوصول إلى السوق ما يعزز المنافسة.<sup>6</sup> لقد مهّد القانون رقم 2021/244 الطريق أمام رقمنة تدريجية للشراء العام بحيث تنصّ المادة 66 من القانون على إنشاء منصة إلكترونية لدى هيئة الشراء العام.<sup>7</sup> ويتطلب تشغيل هذه المنصة المركزية رؤية واضحة لوظائف النظام وحوكمته تركز على الأدلة، والمعايير القياسية، واستشارات الجهات المعنية. يستدعي التشغيل أيضاً بنية أساسية مناسبة على المستوى الوطني، إلى جانب التحسين المستمر للقدرات للتمكّن من استخدام المنصة. ومع ذلك، فإن فوائد نظام الشراء الإلكتروني الشفاف وفيرة، وعائدات الاستثمار فيه مشجعة للغاية. على سبيل المثال، تمكّنت منصة 'بروزورو' الأوكرانية<sup>8</sup> منذ إطلاقها في العام 2015 من تحقيق 12 في المئة من الأرباح للحكومة، وبين العامين 2016 و2018، تمكّنت من توفير 1,9 مليار دولار من أموال الموازنة.<sup>9</sup>

على الرغم من الحاجة الملحة في الحكومة المركزية اللبنانية إلى هذا القدر من المدّخرات،<sup>10</sup> فهي، للأسف، لا تكفي لضمان الالتزام بتطبيق الشراء الإلكتروني. وليست المحاولات الماضية برقمنة القطاع العام واعتماد حوكمة إلكترونية بمشجعة نظراً إلى أن معظمها لم تأتي ثمارها. بالفعل، إن الكثير من الخدمات التي يقدمها القطاع العام مازالت غير رقمية، ومعظم المواقع الإلكترونية التابعة للحكومة مصممة بشكل سيئ وغير آمنة، بالإضافة إلى أنها غير قابلة للتشغيل البيئي. هذا هو الوضع الحالي على الرغم من إنفاق ملايين الدولارات على مبادرات الرقمنة، والواردة بمعظمها من مساهمات أجنبية.

4

دافيللا، وغوبتا، وبالمر، 2003؛  
ليبولد وأرون. 2004.

5

في الدورة الاستثنائية الثانية والثلاثين في 2 حزيران 2021، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة 'إعلاناً سياسياً مفصلاً' يتضمن مخططات لمساعدة البلدان على معالجة مسائل الرشوة وغسل الأموال وإساءة استخدام السلطة ومجموعة من الجرائم ذات الصلة. ويهدف الإعلان إلى تعزيز ثقافة الشريعة والمساءلة والشفافية والنزاهة والعدل في القطاع العام، وذلك عبر تطبيق قواعد السلوك وغيرها من المعايير الأخلاقية على جميع المسؤولين في القطاع العام.

6

البنك الأوروبي لإعادة البناء والتنمية، 2015.

7

تنص المادة 88 على أنه 'إلى رئيس تعيين أعضاء الهيئة، يتولى رئيس الهيئة مهامها. وهي تشمل تنظيم الشراء العام والإشراف عليه ومراقبته وتطوير إجراءاته ونظمه وأدائه، كما تعنى بالتنسيق بين مختلف الجهات الشاركة وتقديم المساعدة الفنية والإرشاد لها.'

8

بروزورو ProZorro عبارة عن نظام إلكتروني هجين خاص بالحكومة الأوكرانية ومعنى بالشراء الإلكتروني. وقد أنشئ نتيجة شراكة قائمة بين المؤسسات التجارية والحكومة والمجتمع المدني.

9

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - مرصد الابتكار الحكومي، 2016؛ دوهاني، 2016.

10

في مشروع الموازنة للعام 2022، من المتوقع أن يبلغ العجز حوالي 20,8 في المئة جراء النفقات، مع استثناء المخصصات لمؤسسة كهرباء لبنان التي قد توصل العجز إلى 31,5 في المئة. هذا ويواجه لبنان واحدة من الأزمات الثلاث الأكثر خطورة في العالم منذ أواسط القرن التاسع عشر، وفقاً للبنك الدولي.

## تطبيق الشراء الإلكتروني

يأتي تطبيق الشراء الإلكتروني خلال فترة من القيود المالية الصارمة والتحديات المؤسساتية الصعبة نتيجة الأزمة الاقتصادية القائمة. وخلال فترة العام الممتدة بين إقرار القانون وتاريخ إدخاله حيّر التنفيذ، برز هاجس رئيسي لدى الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص حول القدرة على إنشاء منصة إلكترونية مركزية مصممة بشكل جيد في مثل هذه الظروف. مع محدودية الوقت والموارد المالية، طغى الشعور بعدم اليقين على عملية صنع القرار الحكومي بشأن نظام المعلومات الذي يجب اعتماده، والاستراتيجية الملائمة للتطبيق التدريجي.

ما كان ينبغي لأن تسود مثل هذه الحالة، إذ أن الاتحاد الأوروبي قد مؤّل بالكامل منصة شراء إلكتروني طوّرها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية<sup>11</sup> في 2018-2019. تستخدم هذه المنصة نظام Delta الصادر عن شركة BIP Solutions، وقد أنشئت لتشمل كل عمليات الشراء، بدءاً من التخطيط للشراء وصولاً إلى تنفيذ العقود كما واعتمدت اللغتين الإنكليزية والعربية، وذلك بتكلفة بلغت 400 ألف يورو. ويتضمن النظام اثنتي عشرة وحدة معيارية لنشر المستندات وإطلاق المناقصات وتقديم العروض وإرساء التلزم، إلا أنه لا يستخدم واجهة برمجة التطبيقات (API)<sup>12</sup> ولا يمثل لمعيار بيانات العقود المكشوفة (OCDS)<sup>13</sup>. في هذا السياق، اتخذ البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية، اللذان يدعمان تنفيذ الإصلاح وتمويل إنشاء المنصة، قراراً يقضي بوضع نظام جديد. وقد استند هذا القرار إلى عدّة تقييمات شاملة أجراها خبراء من البنك الدولي، ثم وافقت هيئة الشراء العام على هذا القرار في مرحلة لاحقة. لم يتم الإعلان عن تقييمات النظام، ولا تزال الأسباب الموجبة بتفاصيلها التي آلت إلى هذا القرار غير واضحة. ومع اقتراب موعد دخول القانون حيّر التنفيذ، أصبح من الواضح أنّ إنشاء منصة كاملة ومصممة بشكل جيد تلبي احتياجات مختلف الجهات المعنية لن يكون ممكناً، أقله في المراحل الأولية.

بدلاً من ذلك، اختارت هيئة الشراء العام مقاربةً تدريجية تبدأ بصفحة مؤقّته على موقعها الإلكتروني، لتتبعها بعد ذلك المنصة الفعلية لدى اكتمالها. وفي الوقت الراهن، يمكن ولوج الصفحة الإلكترونية من خلال علامة التبويب 'الصفقات' في قائمة التجوال الرئيسية للموقع الإلكتروني التابع لهيئة الشراء العام. وتتضمن قائمة التجوال الثانوية ستة روابط: البرنامج السنوي، والصفقات، والإحصائيات، وقرارات إنهاء العقود، ولجان التلزم والاستلام، واللائحة السوداء. تتضمن المنشورات المرتبطة بالشراء على الصفحة الإلكترونية المؤقّته - على سبيل المثال لا الحصر - الخطة السنوية، والإعلانات، ومستندات المناقصات، ومستندات التأهيل المسبق، وإشعار الإرساء، وقرار إنهاء العقد. لا تقدّم الصفحة الإلكترونية في حالتها الراهنة للبلديات أو لغيرها من الهيئات الشارية أيّ إمكانية ولوج لإدارة المحتوى، ولا تتيح تقديم المناقصات عبر الإنترنت. ونظراً إلى أنّ الصفحة المؤقّته والمنصة لا تزالان كلاهما قيد التطوير، لا يمكن اعتبار القائمة السابق ذكرها من المزايا والمنشورات ذات الصلة، شاملة وكاملة.

11 إن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية كيان حكومي يدير تحويل القطاع العام في لبنان وإصلاحه عبر تشجيع وإطلاق المنهجيات والسياسات العصرية الإبداعية التي تحسّن الإدارة العامة وتشرك المواطنين.

12 واجهات برمجة التطبيقات عبارة عن واجهات برامج تسهّل التفاعل بين برمجيات وتساعد على دمج قواعد البيانات والتطبيقات والأجهزة.

13 أفضل معيار معروف دولياً للبيانات المكشوفة من أجل العقود العامة التي يتم تنفيذها حول العالم - وهو معيار مجاني وغير مملوك.

## الشراء العام على مستوى البلديات

يبلغ عدد البلديات في لبنان 1002 بلدية منتشرة بصورة غير متساوية على 26 قضاءً.<sup>14</sup> وتختلف هذه البلديات من حيث الحجم،<sup>15</sup> والبنية التنظيمية، والقدرات المالية، والآليات الإدارية التي تنظم عملياتها. يمنح المرسوم الاشتراعي رقم 1977/118 (قانون البلديات) البلديات صلاحية التعااطي في كل المسائل المرتبطة بالمصلحة العامة والأشغال ضمن نطاقها. ومن بين الوظائف التي تتمتع البلديات بأهلية تأديتها يبرز إعداد الميزانية، وجمع الرسوم والضرائب، وإدارة الملكيات، وإنشاء مجموعة من البنى التحتية والمرافق العامة وصيانتها. وتشمل بعض أنشطة الشراء الأكثر شيوعاً التي تشارك البلديات اللبنانية فيها خدمات إدارة النفايات الصلبة، وتنظيف الشوارع، وزراعة الحدائق، وبناء الطرقات وقنوات الصرف وصيانتها، وإصلاح المركبات والأجهزة، وغيرها من المشتريات الكثيرة الأخرى.

منذ انتهاء الحرب الأهلية في العام 1990، أدت حالات العجز والجمود المتكررة على مستوى الحكومة المركزية إلى توسيع نطاق دور الحكومات المحلية. وقد أسهم الانهيار الاقتصادي والضغط الذي يمارسه على كل من القطاعين العام والخاص، في زيادة اعتماد المجتمعات المحلية على الخدمات التي تقدّمها بلدياتها. ويسلّط هذا الأمر الضوء على مدى أهمية توفير نظام شراء عام متين يحفظ النزاهة والعدل والشفافية ويضمن الحصول على أفضل قيمة مقابل الإنفاق على المستوى المحلي.

## هل بلديات لبنان جاهزة لهذه الخطوة؟

### التحديات على مستوى البلديات

تجري عملية الشراء الإلكتروني في بيئة معقدة، بالتالي فاعتماد كمكمل تقني لن يدر النتائج المرجوة. يشدد البنك الدولي (2004) على أنّ نجاح هذا الإصلاح يتطلب إحداث تغيير في ميادين الأحكام والقوانين، وسياسات التشغيل، والتقارير المالية، وبشكلٍ أخص السلوكيات الشخصية والتنفيذية/المهنية. وعليه، تقدّم المنصة عملاً أفضل فيما لو احتضنتها بيئة مؤاتية لها.

يشكّل تحليل عوامل النجاح الحاسمة<sup>16</sup> أداةً ممتازة لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في هذه البيئة. وفي استقصاء للأدبيات في هذا المجال، تشير الدراسات إلى توفر أحد عشر عاملاً يساهم في التطبيق الناجح للشراء الإلكتروني في القطاع العام: جذب المستخدم النهائي وتدريبه، واعتماده من جهات التوريد، والامتثال لأفضل الممارسات لإدارة المشاريع/الأعمال، وتكامل الأنظمة، الأمن والمصادقة، وإعادة هندسة العملية، ودعم الإدارة العليا، وقياس الأداء، وإدارة التغيير، واستراتيجية تنفيذ الشراء الإلكتروني، والمعايير التكنولوجية.<sup>17</sup> غير أنّ هذه العوامل وحجم تأثيرها تختلف بحسب البلدان والقطاعات والمؤسسات.

في حالة لبنان، يبدو أنّ للعوامل الخارجية أو البيئية دوراً أكبر في التأثير بالنجاح المحتمل لمبادرات الرقمنة في القطاع العام، وذلك نظراً للأزمة الاقتصادية المتفاقمة وأثرها الضار على الحكومة واجهزتها، التي تكاد تبلغ شللاً تاماً، في

14

موقع البيانات المفتوحة  
IMPACT، 2022.

15

يعتمد القانون رقم 1977/118  
على عدد السكان المسجلين  
كمعيار لتحديد عدد أعضاء  
المجلس البلدي. وهو يصنف  
خمس فئات - بدءاً من البلديات  
الأصغر المتضمنة الحد الأدنى  
من عدد السكان المسجلين  
والبالغ 2000 مقيم وصولاً إلى  
البلديات الكبرى المتضمنة أكثر  
من 24 ألف مقيم.

16

العوامل الرئيسية في نجاح أداء  
تلك الأنظمة.

17

فايديا وكاليندر، 2006.

الوقت الذي تكافح فيه للحفاظ على موظفيها الذين يتقاضون أجوراً متدنية ولتغطية نفقاتها الأكثر إلحاحاً. وقد تسببت الصعوبات الاقتصادية أيضاً في تغيير ديناميات سوق القطاع الخاص، مثل بروز **رواد الأعمال بحكم الضرورة** في المناطق الريفية، علماً بأنّ الكثير منهم ينشطون أصلاً في سوق اقتصادية غير نظامية على نطاق واسع.<sup>18</sup> وبرز عنصر بيئي آخر يمكن فهمه بشكل أفضل لدى معاينته من منظور الاقتصاد السياسي لناحية صلته بالترابط بين مصالح مختلف المجموعات في المجتمع ومحفزاتها من جهة، ونتائج السياسات من جهة أخرى. في هذه الحالة، فإنه يساعد الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص على الالتزام بالتنفيذ والتطبيق أو المساهمة في ذلك، والتوصل في نهاية المطاف إلى إنجاح سياسة معيّنة.

18  
مذّاح، 2022.

### القيود المالية

تبعاً للمادة 86 من قانون البلديات الصادر في العام 1977، تملك البلديات اللبنانية سبعة مصادر للعائدات، أبرزها الرسوم المباشرة والمخصصات من الحكومة المركزية عبر الصندوق البلدي المستقل.<sup>19</sup> يمكن عموماً تصنيف التحديات المالية التي تواجهها البلديات على الشكل التالي: الثغرات في نظام المِنح الحكومي، وانعدام الكفاءة في النظام الضريبي المحلي، والنقص في توفير موارد مالية إضافية،<sup>20</sup> بالإضافة إلى عدم إجراء تعديلات ضريبية تعكس التدهور المستمر لقيمة الليرة اللبنانية. لقد أدى العجز الكبير والمستمر في موازنة الحكومة إلى تخلفها عن التزاماتها المالية تجاه البلديات. وتسفر الوتيرة المتقطعة والمتقلبة للتسديدات المالية من الصندوق البلدي المستقل، ومعايير التوزيع غير العادلة، والخصومات التقديرية، إلى **فوارق** مالية هائلة بين البلديات.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه البلديات أيضاً مشكلة النسب المتدنية في تحصيل الضرائب. فبينما تقوم بعض البلديات بتحصيل 80 في المئة من مستحقاتها من الضرائب، لا تتجاوز هذه النسبة 30 في المئة عند الكثيرين.<sup>21</sup> ذلك مع أنه يحقّ للبلديات قانوناً تحصيل 36 نوعاً مختلفاً من الضرائب والرسوم، عادةً ما تركز بشكل حصري تقريباً على ثلاثة مصادر: رسوم القيمة التّأجيرية والصرف الصحي وتراخيص البناء. وتكثر العوامل التي تسهم في الأداء السيئ لتحصيل الضرائب، وتتراوح هذه العوامل بين: الإدارة السيئة، ونظام تكنولوجيا المعلومات/نظام يدوي ورقي غير المناسب، والافتقار إلى المحفزات التنظيمية، وغياب إجراءات الإنفاذ القانونية، والافتقار إلى عقلية تحصيل الضرائب لدى الموظفين، وإلى عقلية الدفع لدى أفراد المجتمع، وغيرها من العوامل.<sup>22</sup>

لقد ضاعف الانهيار الاقتصادي من حدة هذه التحديات. ففي ظلّ المشقّة الاقتصادية التي تعيشها أسر لبنانية كثيرة، تحجم البلديات عن اتباع نهج صارم في تحصيل الضرائب من جهة، ومع فقدان الليرة اللبنانية لأكثر من 90 في المئة من قيمتها، شهدت البلديات انخفاضاً كبيراً في عائدتها من جهة أخرى.

في ظلّ هذه الظروف، بالكاد تستطيع البلديات توفير الخدمات الأساسية، فكيف لها أن تستثمر في تنفيذ قانون جديد، مثل قانون الشراء العام. بالنسبة

19  
20-21 يشير الصندوق البلدي المستقل إلى نظام المنح الحكومي في لبنان، وهو أحد المصادر السبعة لعائدات البلديات بموجب المادة 84 من المرسوم الاشتراعي رقم 118 الصادر في العام 1977. وتتكوّن أمواله من الضرائب والضرائب الإضافية والرسوم المجمعّة من الحكومة المركزية والقطاع العام والشركات الخاصة بالنيابة عن كل البلديات في لبنان.

20  
عطالله، 2014.

21  
ترد هذه الأرقام في 'برنامج دراسة مالية البلديات: الإطار الاستراتيجي النهائي' الصادر عن وزارة الداخلية والبلديات (2011).

22  
وزارة الداخلية والبلديات، الجمعية الدولية لإدارة المدن والمقاطعات. 'برنامج دراسة مالية البلديات: الإطار الاستراتيجي النهائي'. المشروع الأول بشأنّ البنى التحتية في البلديات، 2011.

للعديد من المجالس البلدية في أنحاء البلاد، ينصبّ التركيز اليوم على الأساسيات، مثل توفير إمدادات الطاقة، وإدارة النفايات، ودفْع الرواتب، مع إبقاء الأولوية للتصليحات الأساسية والصيانة.

### القدرات الإدارية والفنية

يختلف حجم البلديات في لبنان من حيث المساحة وعدد السكان، وحجم المجالس البلدية، والعائدات المالية، والإدارة. تجدر الإشارة إلى أنّ حوالي 70 في المئة من البلديات هي بلديات صغيرة تضمّ أقلّ من أربعة آلاف شخص مسجّل فيها.<sup>23</sup> تفتقر معظم هذه البلديات إلى القدرات الإدارية، حيث تشير التقديرات إلى أن حوالي 400 بلدية لديها إدارة ضعيفة للغاية، في حين تفتقر 400 بلدية أخرى إلى موظفين.<sup>24</sup> ومع تساؤل قيمة الرواتب، فقدّ الموظفون في القطاع العام قدرتهم على تلبية احتياجاتهم الأساسية، ما أثبت من معنوياتهم وسلبهم الحافز للقيام بمهامهم الوظيفية، إذ بلغ متوسطّ رواتب الكثيرين منهم اليوم حوالي 40 دولار أميركي شهرياً، وهي قيمة لا تغطي حتّى تكاليف النقل. وعليه، بات التوقف عن العمل حالة اعتيادية بين موظفي البلديات، شأنهم شأن الموظفين في الإدارات المركزية.

إزاء هذا الوضع، أعربت العديد من البلديات عن هواجسها بشأن الأحكام المتعلقة بمعايير تعيين أعضاء لجان التلّيم والتسليم، والتي تفرض أن يكون المرشحين الذين رشحتهم إداراتهم موظفين عموميين من الفئة الثالثة على الأقل. طرحت هذه المسألة إشكالية لأنّ العديد من البلديات لم يكن لديها ببساطة موظفين من الفئة الثالثة.<sup>25</sup> في حالة لجان التلّيم، يسمح القانون للهيئات الشارية اختيار أي اسم من قائمة الأسماء المعتمدة من قبل هيئة الشراء العام، حتّى وإن لم ينتموا إلى المؤسسة ذاتها. أمّا بالنسبة إلى لجنة القبول، فبعد إقرار تعديل المادة 101 في 26 أيلول 2022 أصبح بإمكان البلديات انتقاء موظفين من أي فئة متاحة، أو من المجلس البلدي في حال عدم وجود موظفين في البلدية.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أنّ الإلمام بالمهارات الرقمية لا يزال محدوداً للغاية بين موظفي الدولة، ما يجعل الحاجة إلى التدريب أمراً أساسياً. من هنا، نصّت المادة 72 من القانون على شرط مشاركة الموكلين مهام الشراء العام في تدريبات سنوية تنظمها وزارة المالية - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. حتّى تاريخه، قدّم المعهد تدريبات لحوالي مئة بلدية. بيد أنّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي جزء من القطاع العام المتهاك، وما لم يتم توفير التمويل والدعم المناسبين، تضحى قدرته على تعزيز برامج التدريب على المستوى الوطني في خطر.

23  
عطالله، 2014.

24  
عطالله، 2014.

25  
يصنّف موظفو القطاع العام، باستثناء العديد العسكري والأمني، بحسب 5 فئات، أرفعها الفئة الأولى (فئة مدير عام) وأدناها الفئة الخامسة.

## بنية تحتية متخلّفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تشكّل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قطاعًا ناميًا في لبنان، إذ يشهد توسّعًا سنويًا قدره 4,8 في المئة منذ العام 2004 وساهم بحوالى 2,1 في المئة في الناتج المحلي الإجمالي في العام 2018.<sup>26</sup> مع ذلك، يجد لبنان نفسه خلف الكثير من أقرانه من البلدان الإقليمية والعالمية من حيث مواكبة التطوّر السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما في القطاع العام. في العام 2020، احتل لبنان المرتبة المئة والسابعة والعشرين من أصل 193 بلدًا في العالم بحسب مؤشر الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية، وفي المرتبة المئة والثامنة والأربعين من حيث المشاركة الإلكترونية. في هذا السياق، أظهر **تقييم** أجرته مؤسسة سمير قصير (مركز الدفاع عن الحريات الإعلامية والثقافية، سكايز) ومركز Smartgov أنّ غالبية المنصّات التابعة للدولة اللبنانية ما زالت في المراحل الأولى من تنمية الحكومة الإلكترونية، وهي عاجزة عن تلبية المعايير الأساسية للسلامة، أو التصميم UX/UI المراعي لتجربة المستخدم والواجهة التفاعلية معه، أو السرعة، أو التطابق مع الهواتف المحمولة، أو إمكانية وسهولة الوصول إليها. أُقرّت استراتيجية التحوّل الرقمي التي طال انتظارها في لبنان في 12 أيار 2022، إلّا أنّ سجلّ الحكومة في رقمنة القطاع العام ليس مشجعًا.

كانت منصّة دولتي التي أُطلقت في أيلول 2013 المحاولة الأولى لتطوير بوابة حكومية إلكترونية كنقطة اتصال واحدة. حصل المشروع في البدء على تمويل من الصندوق العربي، وشملت بوابة 'دولتي' وظائف محدودة مثل توفير معلومات بشأن معاملات واستثمارات نموذجية، بالإضافة إلى بعض الخدمات والمعاملات الإلكترونية في بعض مؤسسات الدولة. توقّف العمل على منصّة 'دولتي' بعد ثماني سنوات على إطلاقها على الرغم من المبالغ الهامة التي خصصتها جهات مانحة دولية في سبيل تفعيلها وتحقيق التشغيل البيئي مع إدارات أخرى. في العام 2019، شرعت الدولة بتطبيق استراتيجية التحوّل الرقمي بالاستعانة بمشروع السجل التجاري من خلال منصّة للتبادل البيئي (CRTIP)،<sup>27</sup> الذي شمل تحديث منصّة 'دولتي'. انتهى المشروع في أيار 2021 بدون أي نتائج ملموسة. مع ذلك، كان وما يزال لأحد مشاريع الحكومة الإلكترونية وقع آخر، وهو مشروع منصّة البلديات المشتركة للتقييم والتنسيق والمتابعة IMPACT، كأحد النجاحات النادرة في سجلّ محاولات لبنان لرقمنة قطاعه العام. ولقد سعت جهود تطوير المنصّة، التي قادها التفتيش المركزي، إلى دعم الاستجابة الوطنية لأزمة كوفيد-19 ورقمنة عمليات الرقابة في الدولة عبر إعطاء التفتيش المركزي البيانات المرتبطة بأعمال المفتشيات. تضمّ المنصّة وحدات قطاعية، مثل الوحدة المتعلقة بالحملة الوطنية للتلقيح التي تخزّن بيانات متعلّقة بتوزيع اللقاح. كذلك، توفرّ بوابة مفتوحة تعرض فيها البيانات التي تمّ جمعها من البلديات بشأن مسائل معيّنة، مثل حالات كوفيد-19، وإجراءات الإغلاق العام، واحتياجات البلديات وبعض مؤشرات التنمية.

26  
المؤسسة العامة لتشجيع  
الاستثمارات في لبنان، 2020.

27  
شكّل مشروع السجل التجاري من خلال منصّة للتبادل البيئي، الخدمة الأولى للتبادل البيئي الكلي في لبنان، استنادًا إلى الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي، وأنطوى على ما يلي:  
- تحويل بوابة دولتي وتحديثها عن العام 2013 لتصبح البوابة المشتركة في الدولة اللبنانية - اعتماد السجل التجاري كمنصة موحدة لتسجيل المؤسسات التجارية (مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، 2016).

28  
مكتبي وآخرون، 2022.

اختلفت طريقة استخدام البلديات للمنصة ووتيرة إدخال البيانات زمانياً وبحسب كل بلدية، كما تظهر الإحصاءات المبيّنة في قسم أنشطة المستخدمين على بوابة الموقع. بالإضافة إلى ذلك، يشير تحليل لمركز 'مبادرة سياسات الغد' لأنشطة المستخدمين على المنصة، أنّ الاستثمارات ذات المحفّزات الواضحة والقصيرة الأمد، مثل البرنامج الوطني للتضامن الاجتماعي التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانت من بين الاستثمارات التي زارتها البلديات بشكل متواتر أكثر من غيرها.<sup>28</sup> أمّا على الصعيد المحلي، فلم تلقَ رقمنة البلديات نجاحاً أكبر. في الواقع، لا تملك المئات من البلديات موقعاً إلكترونياً مستقلاً، وهي تلجأ إلى مجالات تملكها وتديرها جهات خاصة لتخصيص قسم لها يوفر معلومات أساسية عنها. ومع ذلك، تمكّنت بعض البلديات من رقمنة خدماتها. على سبيل المثال، استطاعت بلدية زوق مكاييل بناء موقع إلكتروني ذي تصميم جيّد وخصائص جيّدة تقدّم خدمات تفوق مجرد عرض بسيط للمعلومات، وتشمل بعض الخدمات الإلكترونية المتاحة على الموقع دفع الرسوم إلكترونياً، وتقديم طلبات الحصول على مختلف أنواع رخص البناء، وإشعار الإشغال أو تغيير وجهة الاستعمال، ورخص الإعلان، على سبيل المثال لا الحصر. بيّنت بلدية جبيل أيضاً عن التزام جدي بالرقمنة، إلا أنّ قسم الخدمات الرقمية في موقعها الإلكتروني لا يزال قيد التطوير. علاوة على ذلك، استثمرت بعض البلديات بتطوير تطبيق إلكتروني للهواتف المحمولة من شأنه أن يعرض بشكل رئيسي معلومات وإعلانات ويسمح بإرسال الشكاوى.

### سياق الاقتصاد السياسي

يهدف تحليل الاقتصاد السياسي إلى فهم اهتمامات ومصالح مختلف الفئات في المجتمع وحوافزها، وكيفية إفرانها للسياسات العامة. إن هذه العدسة تساعد في رصد وفهم كيفية تأثر عملية صنع السياسات بالتعقيدات الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالشأن العام. هذه المقاربة تساهم في تفادي أي صدام محتمل بين التغييرات التي تحملها السياسات الجديدة والأعراف الاجتماعية، أو حلّه في حال حصوله. بالتالي، يعتبر تحليل الاقتصاد السياسي مهماً في إطار صياغة إصلاحات فعّالة في مجال الشراء وتنفيذها.

تهيمن على المؤسسات في لبنان ثقافة من الزبائنية وعدم الشفافية، تترجم عملياً عبر مقاومة شديدة، وفي أفضل الحالات، غياب الحماسة لإجراء الإصلاحات. وبالتالي ستجد منصة الشراء الإلكتروني نفسها في كباش مع هذه الأعراف وهي التي تآرق عقلية 'العمل كالمعتاد' لدى موظفي الدولة. في هذا السياق، تشكل هذه الهوة أو حتى التباعد بين الأعراف الاجتماعية والتشريعات عاملاً رئيسياً في تحديد مدى فعالية إنفاذ القوانين في لبنان ومدى استمراريته تطبيقها. وفي حين يُعتبر تعزيز الشفافية وإدخالها في منظومة القيم الاجتماعية جهداً استراتيجياً يمتد أجيالاً، ثمة بعض الاستراتيجيات العملية التي يمكن الاستعانة بها للتخفيف

من حدة التزامهم. لذلك، يساعد تشديد الإضاءة على المكاسب الناتجة عن اعتماد الشراء الإلكتروني في التأثير إيجاباً على 'تقبّل التغيير' بين المسؤولين في البلديات.

## التوصيات

### بناء القدرات التنظيمية والتشغيلية

- **برامج بناء القدرات للأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم:** أشار الخبراء الذين تمت استشارتهم في إطار هذه الدراسة، أنّ التدريب اللازم لتعميم استخدام المنصة قد يستغرق ثلاثة أعوام. من هنا، تظهر أهمية إشراك الجهات المعنية، لا سيما البلديات، طوال عملية التنفيذ، وتزويدها بالقدرات اللازمة للانتقال من عملية الشراء الورقية إلى عملية الشراء الرقمية، وهو ما يحصل بالفعل. كذلك، من الأهمية بمكان تطوير برامج بناء القدرات للأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تنشط على مستوى البلديات، وتسهيل وصول هذه المؤسسات لها، لا سيما في القطاعات المعنية بالشراء العام. لذا، يتعين على البلديات ووزارة الصناعة ووزارة الاقتصاد والتجارة والمنظمات التجارية، مثل غرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت، أن تتعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لتنظيم هذه البرامج.
  - **الاعتماد بشكل أكبر على الموظفين الثابتين في البلديات:** تبرز في البلديات اللبنانية ممارسة شائعة تقضي بالاعتماد أقل ما يمكن على موظفي البلدية في عمليات الشراء. ومع تولّي المجالس البلدية والمعاونون أنشطة الشراء، تعطل الآلية بعد كل دورة انتخابية حيث أنه لم يتسنى للموظفين الثابتين فرصة تطوير قدراتهم على النحو المناسب. لذلك، من المهمّ للمجالس البلدية إسناد المهام المتعلقة بالشراء لموظفي البلدية الأساسيين المتاحين والمخولين القيام بذلك. كما يتعين على هيئة الشراء العام أن تحرص على أنّ وحدها البلديات التي تفتقر للموظفين المؤهلين، يُسمح لها بترشيح أعضاء المجلس البلدي للجنة الاستلام وفقاً للمادة 101 من قانون الشراء العام.
  - **استخدام رسائل فعّالة:** تدعو المادة 72 من قانون الشراء العام لتنظيم برامج تدريبية من أجل توعية المسؤولين عن الشراء في القطاعين العام والخاص حول مسائل، مثل الفساد والاحتيال وانعدام النزاهة. ومن المهم بالفعل أن يكون موظفي القطاع العام مدركين لمختلف أشكال السلوكيات المهنية غير المباحة في نطاق الشراء العام، وأثر هذه السلوكيات على المصلحة العامة. لكن، كما سبق وشرحنا استناداً إلى تحليل الاقتصاد السياسي، فإن هذه السلوكيات تنبع من أعراف اجتماعية متجذرة ومقاومة للتغيير.
- بالتالي، ينبغي أن تركز أنشطة بناء القدرات، التي ينظمها حالياً معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، على التحديات الأبرز التي تحول دون تطبيق قانون الشراء العام، ومنها مقاومة الموظفين التي تشكّل عاملاً رئيساً في

29  
مورير، 1996؛ مورير، 1997؛  
سبايكر و ليسر، 1995؛  
والدرسي وغريفيس، 1997.

تقويض مبادرات التغيير التنظيمي.<sup>29</sup> هنا، تلعب العبارات المُصاغة والمقدّمة بشكل مناسب والموجهة إلى المتلقي عنصرًا حاسمًا في درجة تقبّل الموظفين للتغيير. واستنادًا إلى تجربة منصة IMPACT، المنصة الحكومية الإلكترونية الأكثر انتشارًا في لبنان، يمكن استخلاص درسًا رئيسًا، وهو أنّ اعتبار عموم الناس وموظفي القطاع العام المنصّة بأنها ضرورية وهامة ومفيدة، كان عاملًا حاسمًا في إنجاحها.

وعليه، ينبغي على أنشطة بناء القدرات أن تسلط الضوء على المنافع التي يدرها عليهم هذا التغيير، وليس على المؤسسات وحدها، بل على الموظفين والمؤسسات التجارية التي تستخدم المنصّة. من الممكن تحقيق ذلك عبر التركيز على الخصائص الوظيفية للمنصة التي تساعد في تسهيل بعض المهام، أو في توفير المال على المدى الطويل، ما يعزز الأمن المالي لوظائفهم. يُمكن أيضًا الإشارة إلى التوفير في تكاليف النقل (من حيث الوقت واستهلاك الوقود) لكل من الموظفين العامين والمؤسسات التجارية عبر إمكانية إجراء المعاملات من أي مكان.

### مميزات هامة في تصميم المنصّة

- **مميزات المنصّة:** إن هيئة الشراء العام والجهات المانحة الشريكة مدعّوة إلى تطوير نظام شراء إلكتروني تركيبي وآمن، يمتاز بالمرونة والقدرة على التطوير. على سبيل المثال، في حال اعتماد إجراءات جديدة في القوانين، يجب أن يكون النظام مرناً وتركيبياً بما يكفي ليسمح بإدماجها. كذلك، تتسم ثقة المستخدم بالتدابير الأمنية لحماية البيانات بأهميّة كبيرة. بالتالي، ينبغي اعتبار حماية البيانات أولوية في خطة تطوير المنصة، وذلك عبر اعتماد التدابير الأمنية الأحدث والأكثر تقدماً في معالجة البيانات الشخصية للمستخدمين.

- **تخصيص الشراء الإلكتروني لجهة اعتماد واجهات برمجة التطبيقات API في مختلف مؤسسات الدولة:** تسهّل واجهات برمجة التطبيقات التفاعل بين برنامجين إلكترونيين وتساعد في إدماج قواعد البيانات، والتطبيقات، والأجهزة. تسمح هذه الواجهات بالتواصل السلس بين الأنظمة/الخواصم الخاصة بأجهزة ومؤسسات مختلفة. وبالتالي، تنشئ عملية إلكترونية موحدة ومبسّطة للمستخدمين. لذلك، تسمح التكنولوجيا بتحقيق التحوّل الرقمي في الحكومات، كما أشار مركز الأبحاث المشترك التابع للمفوضية الأوروبية، الذي يصف واجهات برمجة التطبيقات كطريقة ثورية لتطبيق التحوّل الرقمي في القطاع الخاص.

في لبنان، تم تخصيص مساهمات أجنبية من الصندوق العربي، والاتحاد الأوروبي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، وغيرها من الجهات لتمويل مبادرات التبادل البيئي مع تحقيق القليل من النتائج.<sup>30</sup> ويعزي بعض الخبراء هذا الفشل إلى طبيعة هذه المبادرات التي تحركها الجهات المانحة،

30  
سكايز ومنظمة Smartgov،  
2022.

وحقيقة أنّ صناع القرار في لبنان غالبًا ما يفتقرون للالتزام الحقيقي بإنجاحها. لذلك، من المهم ان يكون للمبادرات المستقبلية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة واضحة من الإنجازات الملموسة والقابلة للقياس. من هنا، يُعتبر إيلاء الأولوية للشراء الإلكتروني والخوادم الحكومية الأخرى (للمواقع الإلكترونية/المنصات/البوابات) المرتبطة بالشراء العام كمجالات رئيسة لاعتماد واجهات برمجة التطبيقات، عاملًا محوريًا في نجاح المنصة الإلكترونية المركزية. قد يسمح ذلك مثلًا بالتحقق التلقائي للتسجيل الرسمي لمقدم العرض، وشهاداته، وغيرها من متطلبات المناقصة، عبر ربط المنصة بدوائر حكومية أخرى مثل الوزارات والمديريات (الصناعة والتجارة، والمالية، والزراعة، والاقتصاد، إلخ)، والسجل التجاري، وغرف التجارة والصناعة والزراعة. بالطبع، ليست واجهات برمجة التطبيقات لوحدها هي الحل لتحقيق التبادل البيئي على نطاق واسع، إذ يستدعي توحيد المعايير والمبادئ التوجيهية والممارسات، إلى جانب التعاون بين مختلف فروع الدولة، داخل القطاعات الإدارية وبين القطاعين العام والخاص. لذلك، من المهم تطوير استراتيجية بشأن واجهات برمجة التطبيقات تتناول هذه المواضيع وتحسّن البنية التحتية في الدولة اللبنانية لناحية هذه الواجهات، وتوسّع اعتمادها بين مختلف الأجهزة والمؤسسات في الدولة.<sup>31</sup>

31  
شورت، 2009.

- **نظام لإدارة المحتوى غني بالميزات:** نظام إدارة المحتوى هو برنامج إلكتروني تستخدمه منظمة لإدارة المحتوى الرقمي لموقعها على الإنترنت، وتخزينه، ونشره. أمّا فائدته الرئيسية فهي أنه يسمح للمستخدمين الخلفيين لموقع إلكتروني بتحميل المحتوى وتعديله، وإنشاء صفحات وتشغيلها بسهولة نسبية، دون الحاجة إلى تلميز المهمة إلى مطور ملمّ بلغة HTML أو PHP. وتستدعي طبيعة أنشطة الشراء العام أن يقدم الموقع الإلكتروني محتوى شامل ودقيق ومحدّث، وهذا ما يمكن تحقيقه بسهولة عبر نظام إدارة المحتوى البيئي. على الرغم من أنه سيساهم بارتفاع كلفة منصة الشراء الإلكتروني، يجدر بهيئة الشراء العام طلب نظام إدارة محتوى غني بالميزات لأنها تستطيع على المدى الطويل أن تخفّض التكاليف عبر تخفيض مصاريف الصيانة وإزالة الحاجة إلى مطوري أو مديري المواقع الإلكترونية لعمليات تحديث المحتوى البسيطة.
- **تحسين خدمات الإنترنت:** بإمكان مطلق حكومة إنشاء أفضل نظام شراء إلكتروني يتناول جميع مراحل الشراء، ويسمح بالتبادل البيئي مع واجهة مبسّطة للمستخدم، ثمّ تحضير فريقها الإداري وتجهيزه بكل ما يلزم، مع إشراك القطاع الخاص ودعمه. لكن، في ظل خدمات إنترنت سيئة، وعدم الوصول المتساوي إليها، لن يتمّ أبدًا تعميم الشراء الإلكتروني. فلهذا العامل أثر كبير على نجاح اعتماد الشراء الإلكتروني في البلدان النامية.<sup>32</sup> وما هذا إلا واحد من سلسلة أسباب من شأنها حثّ مجلس الوزراء ووزارة الاتصالات على وقف التدهور غير المسبوق في خدمات الإنترنت، والالتزام بتحسين البنية التحتية للاتصالات.

32  
أظهرت دراسة تقيّم عوامل النجاح الحاسمة لاعتماد الشراء الإلكتروني في قطاع البناء في نيجيريا أن الجهات المعنية اعتبرت العامل الأهم في النجاح هو خدمات الإنترنت الموثوقة والسريعة بكلفة معقولة (أفولابي وآخرون، 2019).

## توصية عامة

**تقييمات عوامل النجاحات الحاسمة CFS:** إن رقمنة الدولة هو مسعى استراتيجي يستدعي تحديد أهداف طويلة الأمد مع رسم خارطة طريق واضحة. في هذه الحالة، يتطلب وضع الخطط والأهداف تحقيق فهمٍ معمقٍ للعوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح تنفيذ الشراء العام على مستوى البلديات. في هذا الصدد، تعتبر 'عوامل النجاح الحاسمة' تقييماً كمياً مفيداً لأنظمة المعلومات لأنها تحدد المجالات أو الوظائف التي تستوجب اجراءات لضمان الأداء الناجح. بالتالي، تعتبر تقييمات عوامل النجاح الحاسمة الدورية تجريبها وزارة المالية أو هيئة الشراء العام، عنصراً أساسياً في تعميم الشراء العام الإلكتروني على مستوى البلديات، وأداة محورية لمنع انهيارها.

## المراجع

ز. أبو ريش (2016). *السياسيات البلدية في لبنان، Municipal Politics in Lebanon*. مشروع الأبحاث والمعلومات في الشرق الأوسط MERIP. مأخوذ في 12 تموز 2022 من <https://merip.org/2016/10/municipal-politics-in-lebanon/>

أ. أفولابي، أ. إيبام، أ. أدويو، ب. تونجي- أوليني، أ. أولونمي (2019). عوامل النجاح الحاسمة لاعتماد الشراء الإلكتروني في قطاع البناء في نيجيريا. *Buildings*, 9(2), 47. <https://doi.org/10.3390/buildings9020047>.

م. المغبط (5 تموز 2021). اللبنانية لتعزيز الشفافية، مأخوذ في 2 حزيران 2022، من <https://transparency-lebanon.org/blogs/Lebanon's%20new%20Public%20Procurement%20Law%20-A%20missed%20opportunity>

س. عطالله، م. محملات، و. مكتبي (17 آذار 2022). قيمة "المقعد على الطاولة": تدخل النخبة في الشراء العام في لبنان. *The value of a 'seat at the table': Elite interference in Lebanon's public procurement*. مركز النمو الدولي، مأخوذ في 2 حزيران 2022، من <https://www.theigc.org/blog/the-value-of-a-seat-at-the-table-elite-interference-in-lebanons-public-procurement/>

ن. أيوب (29 تموز 2022) قانون الشراء العام: البلديات ممنوعة من العمل. صحيفة الأخبار. مأخوذ في 1 آب 2022، من <https://www.al-akhbar.com/Politics/342199/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D9%85%D9%86%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85>

ل. كروفير، أ. ه. نهمياس (أيار 2010). كفاءات لإدارة التغيير *Competencies for managing change*. *الصحيفة الدولية لإدارة المشاريع*, 28(4), 405-412. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>

منصة البيانات المفتوحة *IMPACT*. مأخوذ في 19 أيلول 2022، من <https://impact.cib.gov.lb/home?dashboardName=user-activity>

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. (أيار 2022). مذكرة إحاطة 'إصلاح الشراء العام في لبنان'.

المركز اللبناني للدراسات، وس. عطالله (تشرين الثاني 2011). *الصندوق البلدي المستقل: إصلاح معايير التوزيع*.

المعهد اللبناني لدراسات السوق. (10 أيار 2022). قانون الشراء العام الجديد: أي وجهة للمستقبل؟. مأخوذ في 17 تموز 2022 من <https://limslb.com/news-34948/>

ل. مدّاح، (24 كانون الثاني 2022). أثر الأزمات المتعددة على رواد الأعمال بحكم الضرورة في المناطق الريفية في لبنان - المركز اللبناني للدراسات. <https://www.lcps-lebanon.org/articles/details/3647/the-impact-of-multiple-crises-on-necessity-driven-entrepreneurs-in-lebanon%E2%80%99s-rural-areas--hidab>

و. مكتبي، س. زغيب، س. عطالله، م. محملات (31 آذار 2022). طريقة تفاعل البلديات مع منصة IMPACT؟ *IMPACT Platform* مبادرة سياسات. <https://www.thepolicyinitiative.org/article/details/70/how-have-municipalities-interacted-with-the-impact-platform?lang=en&src=init>

ل. المبيض بساط، ب. عبد الخالق. (10 تشرين الثاني 2021). المركز اللبناني للدراسات - التحوّل في الشراء العام: مسار لبنان نحو الفعالية والقيمة الاجتماعية والشفافية. المركز اللبناني للدراسات. مأخوذ في 3 آب 2022، من <https://www.lcps-lebanon.org/articles/details/3629/transforming-public-procurement-lebanon%E2%80%99s-path-to-efficiency-social-value-and-transparency>

مرصد الابتكار في القطاع العام (5 شباط 2019). نظام بروزورو للشراء الإلكتروني. <https://oecd-opsi.org/innovations/eprocurement-system-prozorro/>

ز. باراستوتي، أ.ج. شوارتز، ر.ج. برايتنيكير، ر. هارمز (8 كانون الثاني 2015). التغيير التنظيمي: استعراض المفاهيم النظرية التي تشرح كيفية تغيير الشركات الحديثة وأسباب ذلك. *Organizational change: a review of theoretical conceptions*. *Review of Managerial Science* 9(2), 241–259. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0155-3>

أ.براسيتو (2019). عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ الشراء الإلكتروني في وزارة التخطيط للتنمية الوطنية/بامينا في جمهورية إندونيسيا. *Journal of Development Planning*. المجلد 3، الرقم 1، نيسان 2019، (1)3.

تولّد الشفافية في الشراء العام 12% من الادخار في الأموال العامة (10 كانون الأول 2021).

<https://www.one.org/international/follow-the-money/public-procurement-transparency-generates-12-savings-of-public-funds/>

ن. صاغية (6 كانون الأول 2021). *قانون الشراء العام بعدما شوّهه المجلس الدستوري: رؤية جديدة تشوبها مخاطر كثيرة. المفكرة القانونية، مأخوذ في 1 حزيران 2022 من*

<https://legal-agenda.com/%d9%82%d8%a7%d9%86%d9%88%d9%86-%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%b1%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d8%a7%d9%85-%d8%a8%d8%b9%d8%af%d9%85-%d8%a7-%d8%b4%d9%88%d9%91%d9%87%d9%87-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%ac%d9%84%d8%b3/>

مركز سكايز ومنظمة Smartgov. (تشرين الثاني 2021). *أبحاث مسح الشراء الإلكتروني: لمحة عامة عن جاهزية الدولية اللبنانية التكنولوجية واحترام خصوصية المواطنين E-government mapping research: overview of Lebanese govtech readiness and respect for citizen privacy.*

<https://www.skeyesmedia.org/>  
[https://www.skeyesmedia.org/documents/bo\\_filemanager/E-Gov-Mapping-SKF-SmartGov-English.pdf](https://www.skeyesmedia.org/documents/bo_filemanager/E-Gov-Mapping-SKF-SmartGov-English.pdf)

مركز سكايز ومنظمة Smartgov. (تشرين الثاني 2021). *أبحاث مسح الشراء الإلكتروني: لمحة عامة عن سياق التبادل البيني الإلكتروني في الدولة اللبنانية والإمكانيات المحتملة. E-Government Mapping Research: Overview of the Lebanese GovTech Interoperability Context and Potential.*

[\https://www.skeyesmedia.org/documents/bo\\_filemanager/SKF-SG-interoperability-report-20220226.pdf](https://www.skeyesmedia.org/documents/bo_filemanager/SKF-SG-interoperability-report-20220226.pdf)

مركز سكايز ومنظمة Smartgov. (تشرين الثاني 2021). *أبحاث مسح الشراء الإلكتروني: تقييم تجربة المستخدم/واجهة المستخدم في الحكومة الإلكترونية في لبنان. E-Government Mapping: Lebanon's E-Government UX/UI Assessment.*

[https://www.skeyesmedia.org/documents/bo\\_filemanager/SKF-SG-UX-UI-assessment-20220228.pdf](https://www.skeyesmedia.org/documents/bo_filemanager/SKF-SG-UX-UI-assessment-20220228.pdf)

الجمعية العامة للأمم المتحدة. (حزيران 2021). *المستند A/S-32/L.1 الأمم المتحدة.*

<https://press.un.org/en/2021/ga12329.doc.htm>

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة المنظمة. *الوحدة الرابعة بشأن مكافحة الفساد: المسائل الرئيسية: الفساد في الشراء العام.*

<https://www.unodc.org/e4j/en/anti-corruption/module-4/key-issues/corruption-in-public-procurement.html>

ك. فايديا، أ.س.م. ساجيف، ج. كالندر (2006). *العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح الشراء الإلكتروني في القطاع العام. Critical factors that influence e-procurement implementation success in the public sector.*

*مجلة Journal of Public Procurement* 6(1/2), 70-99. 6(1\2) 70-99.

<https://doi.org/10.1108/jopp-06-01-02-2006-b004>

## LCPS

**حول ملخص السياسة العامة**  
ملخص السياسة العامة هو منشورة قصيرة تصدر بشكل منتظم عن المركز اللبناني للدراسات تحلل مواضيع سياسية واقتصادية واجتماعية أساسية وتقدم توصيات في السياسات العامة لشريحة واسعة من صناعات القرار والجمهور بوجه عام.

**حول المركز اللبناني للدراسات**  
تأسس المركز اللبناني للدراسات في عام 1989. هو مركز للأبحاث مقره في بيروت، إدارته مستقلة ومحايطة سياسياً، مهمته إنتاج ومناصرة السياسات التي تسعى إلى تحسين الحكم الرشيد في مجالات مثل اللامركزية، والتنمية الاقتصادية، والمالية العامة والنفط والغاز.

### للإتصال بنا

**المركز اللبناني للدراسات**  
برج السادات، الطابق العاشر  
ص.ب. 55-215، شارع ليون  
رأس بيروت، لبنان  
ت: + 961 1 799301  
ف: + 961 1 799302  
info@lcps-lebanon.org  
www.lcps-lebanon.org