معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

# تقييم سريع لأثر الأزمة على مؤسسات الدولة اللبنانية

لمحة
(2020-2021)

بدعم من
unicef
for every child

بهدف فهم التحدّيات التي تهدّد استمرارية تقديم الخدمات العامة في ظلّ الأزمة الاقتصادية والمالية، أجرى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، تقييماً سريعاً لأثر الأزمة على مؤسسات الدولة اللبنانية، نتج عنه توصيف قائم على الأدلّة لقدرتها على الاستمرار بتقديم هذه الخدمات. ساعد هذا التشخيص في تحديد المخاطر الكامنة، وهو يشكل قاعدة علمية يمكن أن ترفد سياسات متناسقة في حال وجودها.[1]

ساهم حوالي 200 مشارك من مختلف القطاعات في هذا الاستطلاع، وشاركوا في مناقشة النتائج ضمن مجموعات عمل مركّزة. يختصر هذا الملخص النتائج والتوصيات الرئيسية.

**لبنان لا يستطيع التعافي دون مؤسسات قوية قادرة على حماية المصلحة العامة.**

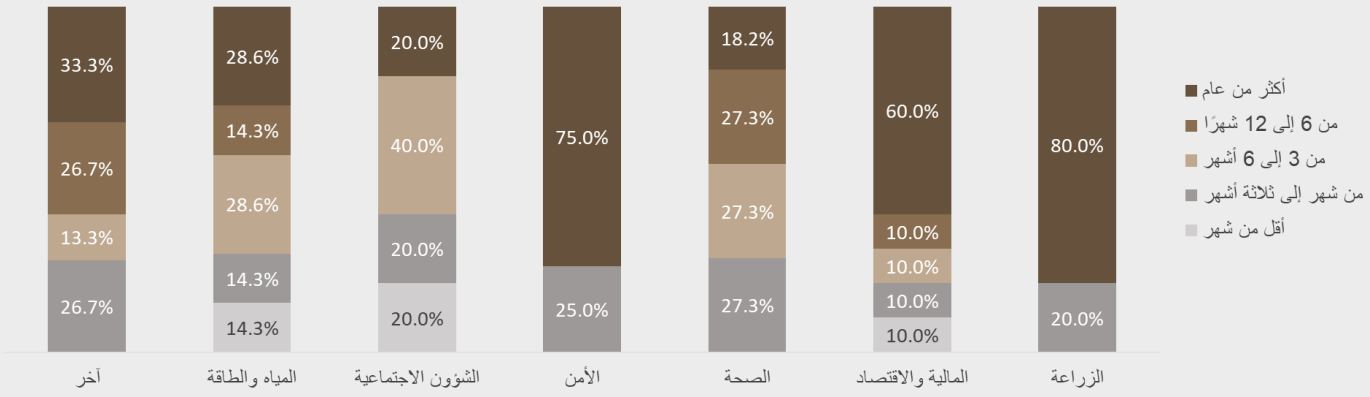
## تقييم أثر الأزمة على تقديم الخدمات

- أكّدت ثلث المؤسسات التي شملتها الدراسة على زيادة كبيرة في حجم الطّلب على الخدمات العامة، لا سيما في قطاع الصحة. ومع ذلك، تدهورت قدرتها على تقديم الخدمات.
- استغرق تقديم الخدمة وقتاً أطول من المعتاد، لا سيما في قطاعات الطاقة والشؤون الاجتماعية والأمن. (أنظر الرسم 1)
- يبيّن الرسم 2 القطاعات الأكثر تأثراً، وهي الصحة، الزراعة، المياه والشؤون الاجتماعية.
- في أكثر من نصف الإدارات التي شملها المسح، توقف العمل بنوع واحد على الأقل من الخدمات أثناء إجراء المسح.

**أفادت حوالي 40% من المؤسسات بأنها قادرة على الاستمرار بتقديم الخدمات لأكثر من عام.**

القطاعات التي كانت الأكثر عرضةً للخطر هي: المياه والطاقة والحماية الاجتماعية، بينما قدّر المشاركون من قطاعي الأمن والزراعة أن مؤسساتهم ستتمكن من تقديم الخدمات لأكثر من عام في ظل الظروف الحالية.

رسم 1: قدرة المؤسسات على الاستمرار في تقديم الخدمات للمواطنين




[1] للحصول على نتائج وتحليلات مفصلة، يمكنكم الإطلاع على التقرير الكامل أو الملخص التنفيذي المتاح على موقع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

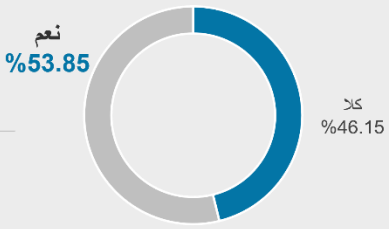
## تقييم الأثر على إعداد الموازنة والتخطيط

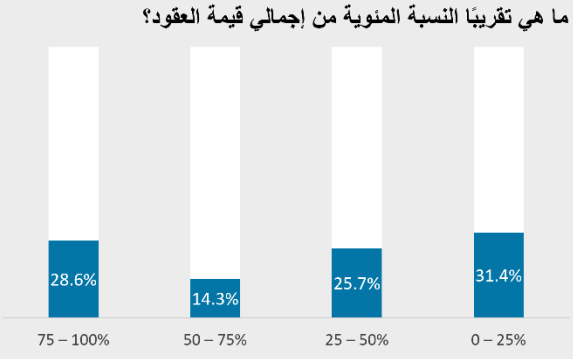
- بما أن الإنفاق يتمّ استناداً إلى القاعدة الاثني عشرية لقانون موازنة 2020، تراجعت القيمة الفعلية لموازنات الإدارات الحكومية بنسبة 90% بالتوازي مع انخفاض قيمة العملة الوطنية.
- أفادت نصف الإدارات بأن تخفيضاً طال موازناتها خلال نقاش مشروع الموازنة للعام 2021 مع وزارة المالية.
- أفادت 35.9% من الجهات التي تحصّل إيرادات أن الانخفاض في تحصيل الإيرادات الاسمية تجاوز 30%.
- من بين المؤسسات التي تمكّنت من الحصول على تمويل خارجي، تلقى أقل من الربع منها مساعدات بالعملة الأجنبية. أتت مصادر التمويل البديلة بشكل أساسي من القطاع الخاص والجمعيات الخيرية ومن المانحين، ولكن تمّ استلامها بالليرة اللبنانية.
- أدّت الأزمة إلى اتساع الفارق الزمني بين تصفية النفقة والدفع للموردين، كما والرقابة على الإنفاق.

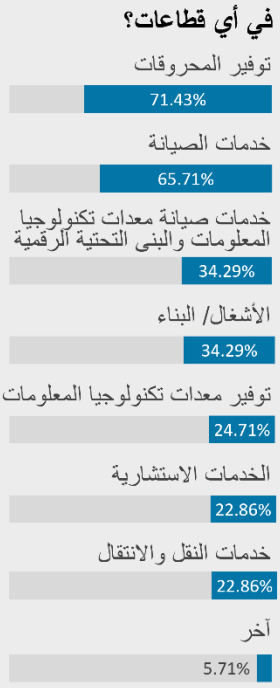
## تقييم أثر الأزمة على شراء الأشغال والسلع والخدمات

- شراء السلع هو المجال الأكثر تضرراً لأنه يشكل الحصة الأكبر من الشراء. وقد عجزت ثلثي الإدارات العامة عن تلبية الطلب من مخزونها، ما يمهّد الطريق لانقطاعات في تقديم الخدمة في المستقبل.
- كان الموردون متردّدين في العمل مع القطاع العام. وقد طلب المقاولون أن يجري دفع المستحقات بالعملات الأجنبية مما شكّل عقبة كبرى في طريق شراء الخدمات.
- زاد استخدام التعاقد المباشر والاتفاقيات الرضائية في المشتريات الطارئة.
- أدّت الأزمة إلى انقطاع أو تعليق للاتفاقيات التعاقدية القائمة في أكثر من نصف الإدارات.

رسم 2: هل أدّت الأزمة إلى إخلال العمل بالعقود الموقّعة القائمة؟





## تقييم أثر الأزمة على المحاسبة والإبلاغ المالي

- قبل الأزمة، عانت أكثر من نصف الإدارات التي شملها الاستطلاع من مشكلة دفع المستحقات وقد تراوح التأخير بين شهر واثني عشر شهراً.
- بالنسبة للمؤسسات العامة، أدّى انخفاض قيمة العملة إلى تقليص حجم المشتريات العامة المنفّذة، وتعطيل عمليات المحاسبة، وإحداث نقص في السيولة، ما أدى إلى حالات تأخير كبيرة في تسوية الالتزامات المالية وإعداد تقارير بها.
- بعض المؤسسات العامة واجهت أيضاً صعوبات في مقارنة البيانات المالية عبر السنوات، ويرجع ذلك في الغالب إلى التغيّرات في أسعار الصرف. واضطرَّت الإدارات المشمولة بالمسح إلى اعتماد معايير جديدة لإعداد التقارير لتقييم أثر الأزمة على مواردها المالية.

## تقييم أثر الأزمة على تكنولوجيا المعلومات

- أدّت الأزمة إلى تقادم متسارع لأجهزة تكنولوجيا المعلومات وأدواتها وهي لم تكن على أفضل حال قبل الأزمة.
التحدّيات المختلفة أمام تكنولوجيا المعلومات منعت هذه الإدارات من الاستمرار في تقديم الخدمات بحسب **53%** من المستجيبين، تحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية بحسب **53%** من المستجيبين، كما أعاقت العمل من المنزل بحسب **48.5%** من المستجيبين.
- قبل الأزمة وفي أكثر من نصف من الإدارات المشاركة في الاستطلاع، تمّ تحديث الأجهزة لآخر مرة منذ ثلاث إلى خمس سنوات، وفي **18.2%** من الحالات، لم يتمّ أي تحديث منذ أكثر من 6 سنوات. كانت أعمال الصيانة على أجهزة تكنولوجيا المعلومات تجرى في الغالب عند وقوع طارئ. في بعض المؤسسات، تم تحديث البرمجيات خلال العام الماضي. أما في معظم الحالات، فيعود تاريخ آخر تحديث إلى 3 سنوات وأكثر.
- أدّى استنفاد برامج تكنولوجيا المعلومات الأساسية إلى زيادة خطر فقدان بيانات المواطنين: قدّر **6.1**٪ فقط من المؤسسات بأنَّ نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بهم آمن للغاية، بينما أفاد **12.1**٪ من المشاركين بأن أنظمة تكنولوجيا المعلومات تعرّضت لجرائم إلكترونية ومحاولات قرصنة.
- أما من نحية المكننة أفاد **12.1%** من المشاركين بأنَّ الوظيفتان الأكثر مكننة هما الموازنة (**62%** من الإجابات) والمحاسبة (**72%** من الإجابات)، لتصبح أكثر سهولة وتنظيم. أما الوظائف الأقل مكننة فهي الأرشفة والموارد البشرية والشراء. وتشكّل الأرشفة الورقية تحدّياً كبيراً لجهة حفظ البيانات والسجلات.

## تقييم أثر الأزمة على الموارد البشرية

- تلقت أكثر من نصف الإدارات التي شملها الاستطلاع طلبات من موظفيها للحصول على إجازة من دون راتب، والغالبية كانت من فئة الكوادر الوسطى والمعنيين بتقديم الخدمات الفنية/القطاعية، مثل الأطباء في المستشفيات، والمعلّمين في المدارس، والمهندسين في الأشغال العامة وتقني تكنولوجيا المعلومات.
- يمثل النزوح الكبير للموظفين وازدياد نسبة الغياب وتراجع القدرة الشرائية وخسارة المهارات مؤشّرات مقلقة لقدرة القطاع العام على الصمود لتخطي الأزمة.
- أعرب المشاركون في الاستطلاع عن أن إدارة الموارد البشرية الفعّالة تتطلب الحاجة الى كفايات ومهارات، ومن بينها الذكاء العاطفي، إدارة الضغوط في العمل، حسّ القيادة، المرونة، الابتكار، والتعلّم المستمر.

**أكّدت نتائج التقييم أيضاً إلى أن نقاط الضعف الهيكلية الموجودة سابقاً قد تفاقمت بسبب الأزمة وقوَّضت القدرة التشغيلية والاستجابة للمؤسسات.**

## مكامن المخاطر والهشاشة

1. **يؤدّي الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي والانضباط في الإنفاق إلى زيادة المخاطر المالية وإضعاف التدقيق والمساءلة:** من المتوقّع أن تؤدي الممارسات الخاطئة في إدارة المالية العامة، وعدم وضوح الإنفاق والشفافية في التنفيذ الفعلي إلى زيادة الالتزامات الطارئة والمخاطر المالية، وإلى زيادة إضعاف جودة التقارير والرقابة. المؤسسات العامة التي تنفق من خارج الموازنة سترتّب آثار مالية كبيرة على الدولة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تدّني نوعية البيانات المالية الموجودة وتجزئتها يعرقلان قدرة الحكومة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة المتعلّقة بالسياسات، وعلى تقدير الاعتمادات اللازمة للوفاء بالتزامات الدولة المالية بدقة ولتلبية المعايير المالية لأي خطة إنقاذ مدعومة من الخارج على المدى الطويل.
2. **أدّت الأزمة إلى تفاقم نقاط الضعف البنيوية التي كانت موجودة أساساً:** من المتوقع أن يؤدّي التّدهور المستمر في سعر الصرف وتزايد الضغوط على أسعار السلع في السوق الدوليّة إلى تعطيل أكبر لقدرة المؤسسات على الاستمرار في الشراء.
3. **تؤدّي زيادة الممارسات غير التنافسية وانتهاكات القواعد إلى زيادة مخاطر الفساد.**
4. **تعرّض الأجهزة والبنية التحتية الموجودة للاستنزاف، يؤدّي لخطر فقدان بيانات المواطنين:** عدم صيانة أجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجيتاها وبنيتها التحتية بشكل صحيح يعرّض الإدارة لخطر فقدان بيانات المواطنين المتعلّقة بإدارة الإيرادات (مثل السجل العقاري والجمارك والضرائب، إلخ) وبتقديم الخدمات (مثل خدمات المساعدة الاجتماعية). كما أنَّه يعيق قدرة الحكومة على استخدام البيانات بكفاءة لتوجيه صنع السياسات.
5. **إنَّ النزوح الكبير للموظفين وخسارة المهارات يشكّلان مؤشّرات مقلقة لقدرة القطاع العام على الصمود لتخطي الأزمة:** يجب إعطاء أولوية لكيفية الحفاظ على الموظَّفين ذوي الكفاءات العالية والذين يتمتعون بمهارات وذاكرة مؤسسية ضرورية لإدارة فترة إعادة البناء والتعافي. وبما أنّ الموظَّفين العموميين يواجهون تراجعاً حاداً في ظروفهم المعيشية، يجب إعطاء الأولوية للحفاظ على المواهب، وخاصةً الموظَّفين الذين تمَّ تدريبهم على مدار السنين لتقديم عمل ذات جودة عالية. والا فإنَّ إدارة ما بعد الأزمة، ستفتقر إلى كل من الموظَّفين والإصلاحات الأساسية للبنية التحتية فضلاً عن تلبية احتياجات المواطنين.

## آراء حول الخطوات المستقبلية والتوصيات

إنَّ مجالات العمل ذات الأولوية التي حدَّدتها المؤسسات المشمولة بالدراسة لمساعدة الوزارات والمؤسسات العامة على التخفيف من تأثير الأزمة على تقديم الخدمات وتشمل:

1. تثبيت سعر الصرف الرسمي (80.6%)
2. زيادة التمويل (91.2%)
3. اعتماد أنظمة المعلومات المالية ودمجها (56.5%)
4. التدريب وبناء القدرات (50%)
5. تفعيل حلول إلكترونية حكومية (52.6%).

تتضمّن التوصيات الأخرى القصيرة والمتوسطة الأجل التي تمَّ صياغتها والتي تدمج التدابير الهادفة إلى تعزيز القدرة التشغيلية للإدارات وإدخال التعديلات التشريعية اللازمة لتحسين الإطار التَّنظيمي وهي:

| التدابير المرتبطة بالقدرات/العمليات | التدابير التَّنظيمية |
| --- | --- |
| ▪ **تعزيز قدرات وحدات الإنفاق على التَّخطيط:** بما في ذلك برامج التنمية التي تتناول التَّخطيط الاستراتيجي للموازنة، وتخصيص الإيرادات، وتقدير التَّكلفة وتحليلها في ظل أسعار الصرف المتعدّدة، والتَّخطيط النقدي، وإدارة الاستثمار العام، إلخ. البلدان التي تتمتَّع بمؤسسات تخطيط أقوى هي في العادة أسرع في صياغة واعتماد خطط شاملة للتصحيح المالي (صندوق النقد الدولي، 2014).<br>▪ تماشياً مع دخول قانون الشراء العام الجديد رقم 244/2021 حيّز التنفيذ، **اعتماد ممارسات جديدة، مثل الشراء المركزي لمعظم السلع واتفاقات الإطار، والتي من شأنها أن تسهّل الشراء وتضمن الكفاءة وتحقق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام.**<br>▪ **تطوير المعدَّات الموجودة بتكلفة معقولة،** بما من شأنه إطالة دورة حياتها لحوالي ثلاث سنوات.<br>▪ **الإبقاء على نظام تكنولوجيا المعلومات قيد التشغيل لتجنّب فقدان البيانات الموجودة، والتخطيط على المدى المتوسط –الطويل لتفعيل أنظمة متكاملة لإدارة المعلومات المالية لدى جميع جهات الإنفاق** للمساعدة في تحسين جودة تقارير الموازنة وتوقيت رفعها، وتبسيط عمليات الرقابة، وتخفيض تكاليف المعاملات الحكومية.<br>▪ **الاستفادة من الخبرات والمواهب الوطنية** من خلال دعوة الشركات اللبنانية الصغيرة والمتوسطة لتقديم المشورة التقنية، وتولّي تقديم الخدمات، والمساعدة في تصميم حلول عملية للتحدّيات في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تواجهها الإدارات العامة. يمكن للموظَّفين داخل الوزارات والمؤسسات رفع مستوى مهاراتهم من خلال تنظيم برامج شهادات.<br>▪ **تقديم الدَّعم للجهات الحكومية ذات الدور الأساسي والفعالية للحفاظ** على المواهب والمساعدة في حماية الخدمات العامة الأساسية.<br>▪ **تعيين جهة تنسيق أو فريق لإدارة الأزمات داخل كل إدارة ومؤسسة عامة** لتبسيط الإجراءات وتحسين التَّنسيق بين المؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات.<br>▪ **تطبيق اللامركزية على بعض الخدمات لتتولاها البلديات.** | ▪ **دعم وزارة المالية في تفعيل دورها في إدارة الأزمات:** استخدام إعداد موازنة 2023 كفرصة لتعزيز عملية إعداد الموازنة، وإظهار القدرة على الاستجابة، واستعادة المصداقية من خلال اعتماد أدوات توجيه قوية مثل القواعد المالية، والسقوف الإلزامية لكل وحدة إدارية مسؤولة عن الإنفاق، وبيان المخاطر المالية، وتحديد أولويات الإنفاق لضمان الحد الأدنى من تقديم الخدمات في القطاعات الحيوية الرئيسية، إلخ، وتنفيذ التدابير التي من شأنها تنظيم وتشديد الرقابة على إقرار الموازنة وتنفيذها.<br>▪ **دعم المؤسسات المسؤولة عن الموازنة، ولا سيما وزارة المالية وديوان المحاسبة ومجلس النواب،** من خلال إجراء تقييم للقدرات المؤسسية، وتحديد الإصلاحات المؤسسية ذات الأولوية، ووضع خطط عمل تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات هذه المؤسسات وأنظمتها. إن تحسين الرقابة والتدقيق يشكّلان عنصرًا مهماً لتحسين المساءلة واستعادة ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة.<br>▪ **إنفاذ القوانين الحالية التي تلزم المؤسسات المملوكة للدولة بتقديم حساباتها إلى وزارة المالية** و/أو الشروع بتدابير إضافية مع مرور الوقت، مثل إعداد البيانات المالية الشهرية والفصلية والسنوية لتقديمها إلى وزارة المالية ونشرها الكترونياً؛ وكذلك إعداد تقرير سنوي موحّد عن أصول جميع المؤسسات المملوكة للدولة والتزاماتها ليدخل في تحليل المخاطر المالية.<br>▪ **الانخراط في تصميم شامل وتشاوري وتشاركي قائم على الأدلة لإعادة هيكلة القطاع العام، كجزء من خطة التعافي الحكومية** لإجراء إصلاحات لا تتعلق فقط بعدد للموظَّفين أو كلفة أجورهم، بل تتعلَّق أيضاً بما يتوقَّعه المواطنون من الدولة من حيث الدَّور والقيم. |

## الرسم 1: أمثلة على أنواع الخدمات التي ازداد أو انخفض الطَّلب عليها

| القطاع | ازداد الطَّلب على خدمات مثل | انخفض الطَّلب على خدمات مثل |
|---|---|---|
| **الصحة** | - الاستشفاء (خصوصاً بسبب جائحة كوفيد-19 وعدم قدرة المرضى على تغطية تكلفة الاستشفاء في المستشفيات الخاصة)<br>- الرعاية الأولية<br>- التطعيم | |
| **الطاقة والمياه** | - الخدمات الاستشارية حول استخدام الطاقة الشمسية ومصادر الطاقة البديلة الأخرى<br>- توفير المياه | - العمل الإداري مثل نقل اشتراك في خدمة توزيع المياه أو إلغائه، وطلبات اشتراكات مياه جديدة، أو تعديل أعداد عيارات المياه<br>- معالجة الشكاوى |
| **الزراعة** | - توفير الطحين والمازوت للمخابز والمطاحن<br>- مراقبة التهريب<br>- تعديل أسعار الطحين والخبز<br>- تحديد حصص ومراقبة كميات الطحين الموزعة على المخابز<br>- استصلاح الأراضي<br>- طلبات إنشاء تعاونيات زراعية | - فحوصات مخبرية |
| **الحماية الاجتماعية** | - خدمات المساعدة الاجتماعية<br>- رعاية المسنين | - طلبات المهجرين للحصول على تعويضات لإعادة تأهيل أو إعادة بناء ممتلكاتهم |
| **الأمن** | - الأمن والنظام العام (مكافحة الجنح كالسرقات، والتعامل مع التظاهرات، التعدّيات على أملاك الدولة، إلخ)<br>- الوقاية<br>- إنفاذ قرارات وتدابير منع الاحتكار<br>- أعمال التحقيق والملاحقة القضائية<br>- الشرطة القضائية<br>- إصدار جوزات السفر<br>- التعاون مع المؤسسات الأخرى لضمان الأمن الغذائي | - تأشيرات الدخول<br>- بطاقات الإقامة |
| **الاقتصاد والمالية والصناعة** | - إصدار التصاريح الصناعية<br>- إصدار تصاريح الاستيراد والتصدير<br>- التخزين<br>- تسجيل العلامات التجارية<br>- مراقبة الأسعار وسياسات التسعير | - توفير خدمات البحوث والفحوصات الصناعية للتحقق من جودة المنتجات بحسب المواصفات اللبنانية<br>- تراخيص العمل للعمال الأجانب |
| **قطاعات أخرى** | - طلبات إعادة تأهيل المنشآت والمباني التي تضرَّرت جراء إنفجار مرفأ بيروت | - تراخيص للمؤسسات والمهرجانات السياحية<br>- مشاريع الإنماء/البنية التحتية<br>- صيانة الطرقات، وبناء المباني الحكومية وإعادة تأهيلها وصيانتها |

## الرسم 2: تأثير الأزمة على قطاعات محددة[2]

| الشؤون الاجتماعية والرعاية | المياه | الزراعة | الصحة |
|---|---|---|---|
| ▪ توقَّفت بعض الخدمات في مراكز الخدمات الإنمائية، مثل زيارات المرضى للأطباء وتوفير الأدوية، في وقت كان ينبغي فيه دعم هذه الخدمات وزيادتها واستمرارها.<br>▪ شهدت مراكز رعاية المسنين زيادة كبيرة في الطَّلب على خدمات الإيواء التي تقدّمها، فضلًا عن الخدمات المقدمة للمعوقين.<br>▪ سجلت مراكز الخدمات الإنمائية أيضًا زيادات في الطلب على الأدوية والاستشفاء، البطاقات الغذائية ودعم الإيجارات.<br>▪ أُبلغ أيضًا عن زيادة كبيرة في العنف على أساس الجنس وطلبات المساعدة.<br>▪ تم تقليص تقديم الخدمات من خلال الجمعيات إلى مستوى توفير الاحتياجات الأساسية، وإلغاء الأنشطة الترفيهية والمجتمعية للأطفال.<br>▪ تراجعت زيارات المساعدين الاجتماعيين الأسبوعية للعائلات بسبب ارتفاع كلفة النقل، واستُبدلت بالعمل عن بعد والاجتماعات عبر الإنترنت.<br>▪ أثرت العوائق المالية على قبول الحالات الجديدة والقدرة على متابعة الحالات الموجودة على مستوى المراكز. لم يتمكن موظفو مراكز الخدمات من القيام بالزيارات المنزلية أو العائلية المطلوبة للموافقة على طلبات الخدمات المقدمة من المواطنين. | ▪ استمر توفير خدمات المياه، ولكن بقدرة متدنيّة، حيث واجهت مؤسسات المياه صعوبات في توفير المياه للأسر.<br>▪ تأثّر إنتاج وتوزيع المياه بالأزمة. ذكرت 80 مؤسسة أن أصعب العقبات التي واجهتها في 2021 كانت عدم قدرتها على شراء السلع واللوازم الضرورية نظراً لتدهور سعر الصرف.<br>▪ ارتفع الطَّلب على الاشتراكات الجديدة وسط كلام عن زيادة الرسوم. كما برز ارتفاع كبير في الطلب على الخدمات الجديدة التي لم تكن تقدمها مؤسسات المياه من قبل، مثل الاشتراك في نصف متر مياه أو في شبكات الري المستخدمة بشكل أساسي للأغراض الزراعية. لكن مؤسسات المياه لم تكن قادرة على تقديم هذه الخدمات.<br>▪ تم تسجيل زيادة في الشكاوى ناتجة بشكل رئيسي عن التأخير في خدمات الصيانة.<br>▪ أصبحت مؤسسات المياه التي كانت تتمتع بالاستقلالية المالية تعتمد على مخصصات الموازنة والاحتياط وعلى دعم المانحين، لا سيما للنفقات الرأسمالية.<br>▪ عانى القطاع من عمليات مغادرة كبيرة، لا سيما بين الفنيين. | ▪ أُهمل العديد من الأراضي الزراعية بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج التي تراوحت بين 100 إلى 500%، بسبب ارتفاع أسعار الوقود والبذور وغيرها، وانقطاع الوصول إلى المياه.<br>▪ عانى القطاع أيضاً من نقص في القوى العاملة خاصة في العمال المياومين، المهندسين وفنيي تكنولوجيا المعلومات...<br>▪ انقطع أو تراجع عدد من الخدمات المتاحة عادةً للمزارعين مثل تنظيم معارض سنوية للترويج للمنتجات المحلية أو توزيع المساعدات العينية والمالية والتدريب.<br>▪ أشارت المديرية العامة للتعاونيات في وزارة الزراعة إلى زيادة كبيرة في طلبات إنشاء تعاونيات.<br>▪ لوحظ الطَّلب على استصلاح الأراضي وفتح طرق زراعية وبحيرات اصطناعية. | ▪ قُدّرت نسبة المرضى المنتقلين من مرافق الرعاية الصحية الخاصة إلى مرافق الرعاية الصحية العامة بما يتجاوز 50%. ولم يكن المرضى يتجّهون إلى المستشفى إلا عند إصابتهم بأمراض خطيرة أو وصولهم إلى مراحل متقدمة من المرض، مما كان يؤدي إلى إرتفاع تكلفة العلاج.<br>▪ كانت هناك أيضاً زيادة في أعداد المرضى الذين يقصدون العيادات الخارجية لخدمات المختبرات والصيدلة. في مراكز الرعاية الصحية الأولية، زاد الطَّلب بمقدار 5 إلى 6 مرات.<br>▪ كان النَّقص كبيراً في الأدوية الأساسية وللأمراض المزمنة (مثل الدوبامين والأدرينالين، إلخ) التي تعرقل توريدها بنوعيها المسجَّل تحت علامة تجارية كما الجنريك. طلب بعض الموردين الدَّفع نقداً وبالدولار الأمريكي، وفرضوا إجراءات مطوّلة لشراء الأدوية المنقذة للحياة.. |

[2] تم جمع المعلومات الخاصة بهذا التحليل القطاعي خلال مجموعات التركيز التي عقدت بين كانون الثاني وآذار 2022 والتي جمعت مشاركين من الإدارات والمؤسسات العامة. تختلف عينة مجموعات التركيز عن عينة المسح الكمي.

## الرسم 3: أمثلة على الخدمات التي تم إيقافها (2020–2021)

| القطاع | الخدمة التي تم إيقافها |
|---|---|
| **الصحة** | إغلاق أقسام طبية |
| | إغلاق أقسام موارد بشرية |
| | التوقّف عن تشغيل بعض الآلات الطبية |
| **البنية التحتية والأشغال** | الصيانة الدورية للطرقات والمباني |
| **الزراعة** | التدريب والكشوف الميدانية |
| | إنماء الأراضي، والبحيرات، والطرقات الجبلية |
| **الطاقة والمياه** | انقطاعات في تأمين الطاقة والمياه |
| **الثقافة** | دعم تنظيم فعاليات ومعارض ثقافية |