بناء القدرات في الشراء العام في لبنان

كانون الثاني – تموز 2026

من إعداد: معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

مقدمة

يُعدّ إصلاح الشراء العام أحد الإصلاحات الهيكلية الطموحة التي انطلقت في لبنان منذ عام 2018 بهدف تهيئة بيئة مواتية للنمو الشامل. وقد أُقرّ قانون الشراء العام الجديد رقم 2021/244 في 19 تموز 2021، ودخل حيّز التنفيذ في آب 2022.

ويكتسب الشراء العام الفعّال، القائم على مبادئ وأحكام قانون الشراء العام رقم 2021/244 والمتوافق مع المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية، أهميةً أساسية في الحدّ من مخاطر ضعف الشفافية والفساد، ولا سيما في هذه المرحلة الدقيقة، بما يعزّز كفاءة الإنفاق العام وفاعليته.

وتشير المراجع الدولية إلى أن نقص القدرات على المستوى المؤسسي يشكّل العائق الرئيسي أمام التنفيذ الفعّال لإصلاح الشراء العام. في لبنان، تتفاقم مقاومة التغيير بفعل المصالح الراسخة وضعف فهم مبادئ ومعايير الشراء العام وصلتها بالإدارة السليمة للمالية العامة. وقد ازدادت هذه التحديات نتيجة الأزمة الاقتصادية والمالية التي بدأت عام 2020، والحربين المتتاليتين في عامي 2024 و2026، وما رافقهما من أضرار وخسائر.

ويتطلب التنفيذ الناجح لقانون الشراء العام رقم 2021/244 وتحقيق أهدافه توفير التدريب المستمر والمتخصص والتطوير المهني الإلزامي للعاملين في مجال الشراء العام في مختلف القطاعات والجهات الإدارية، بما في ذلك الوزارات والمؤسسات المملوكة للدولة والبلديات، عملاً بالمادة 72. حيث تنص الفقرة الأولى من المادة 72 على إخضاع العاملين في الشراء العام لتدريب مستمر ومتخصّص وإلزامي تنظمه وزارة المالية – معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

وفي سياق جهوده لدعم إصلاح الشراء العام، يساهم المعهد منذ عام 2021 في تنفيذ قانون الشراء العام من خلال تعزيز قدرات الموظفين العاملين في هذا المجال على المستويين المركزي والمحلي، بما يشمل القطاعات المدنية والعسكرية. ويجمع التدريب بين المعارف والمهارات القانونية المتصلة بأحكام القانون، والمهارات اللازمة للمشاركين في عمليات الشراء ولسائر أصحاب المصلحة المعنيين.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لعملية بناء القدرات التي يقودها معهد باسل فليحان في ما يلي:

1. تعزيز قدرات العاملين في القطاع العام في لبنان على التطبيق الفعّال لقانون الشراء العام رقم 2021/244، بما يرسّخ مبادئ الكفاءة والشفافية والمساءلة .
2. تعريف صانعي القرار في الجهات الشارية بمبادئ قانون الشراء العام وأحكامه، بما يسهم في الحد من مقاومة التغيير، توحيد منهجيات تطبيق القانون بين الجهات، وتسهيل إدارة التغيير.
3. بناء قدرات المدربين والخبراء الوطنيين، وتمكينهم من الاطلاع على أفضل الممارسات الدولية في مجال الشراء العام وهندسة التعلّم.

تلخّص هذه المذكرة أنشطة بناء القدرات التي نفّذها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال الفترة الممتدة من كانون الثاني إلى تموز 2026، مواكبةً لمسار إصلاح الشراء العام.

تقييم فجوات القدرات وتحديد الحاجات التدريبية في الشراء العام

خلال عامَي 2025 و2026، أجرى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تقييمًا لفجوات القدرات والحاجات التدريبية (Capacity Gap and Training Needs Assessment - CGTNA)، بهدف:

- تحديد أوجه القصور على مستوى المهارات والمعارف والسلوكيات لدى العاملين في مجال الشراء العام في مختلف مكونات القطاع العام، إلى جانب تقييم للأنظمة والموارد لدى الجهات الشارية وغيرها من الجهات المعنية، بما يضمن التطبيق السليم والفعّال لقانون الشراء العام.
- تحديد البرامج التدريبية وأنشطة تطوير القدرات التي يحتاج إليها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بصفته الجهة الوطنية المكلّفة بتوفير التدريب المستمر والمتخصص في مجال الشراء العام، عملًا بأحكام القانون رقم 2021/244 (المادة 72)، والمساهمة في إعداد خطة تدريبية شاملة ومستندة إلى الحاجات والطلب للعامين 2026 و2027.

نُفّذ تقييم فجوات القدرات والحاجات التدريبية (CGTNA) في إطار مشروع المساعدة التقنية (RAP) الذي تقوده وكالة اكسبرتيز فرانس (Expertise France) والممول من الاتحاد الأوروبي، دعماً للتدريب في مجال الشراء العام في لبنان. ويستكمل هذا التقييم دراسة "Status of Implementation of Lebanon's Public Procurement Law 244/2021 and Assessment of skills' gaps and training needs" التي أعدّها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال عامَي 2023 و2024، في إطار المساندة التقنية من الصندوق الائتماني متعدد المانحين للشراكة العالمية في مجال الشراء العام (GPP-MDTF) ومشروع **"دعم إصلاح الشراء العام في لبنان في مجال بناء القدرات".**

استند التقييم إلى مسح كمّي لرصد واقع تطبيق القانون رقم 2021/244 وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر موظفي الجهات الشارية المعنيين بالمهام الإدارية والمالية، ومن بينهم موظفون سبق أن خضعوا للتدريب لدى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. كما شمل مجموعة من المقابلات النوعية المعمّقة مع ممثلين عن أبرز الجهات المعنية، ولا سيما الجهات الشارية وأجهزة الرقابة، إلى جانب معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وهيئة الشراء العام، بهدف تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق القانون والاحتياجات ذات الأولوية.

تعكس نتائج المسح واقع نظام الشراء العام في ظل استمرار تداعيات الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة، حيث تواجه المؤسسات صعوبات في مواصلة أعمالها بصورة طبيعية، وتجد نفسها عاجزة عن تنفيذ الإصلاحات الأساسية، في حين يتقاضى موظفو القطاع العام رواتب بالكاد تؤمّن احتياجاتهم الأساسية، علما انهم مطالبون بأداء مهامهم كاملة لجهة تنفيذ القوانين النافذة.

كما يتضمن التقرير مجموعة من التوصيات الرئيسية لتحسين تطبيق قانون الشراء العام.

وبهدف التشاور مع الجهات المعنية حول نتائج التقرير وتوصياته، عُقد اجتماع تشاوري عن بُعد بمشاركة هيئة الشراء العام وممثلين عن عدد من أبرز الجهات الشارية، من بينها الجيش اللبناني، وقوى الأمن الداخلي، ووزارة المالية، ووزارة التربية والتعليم العالي، ومؤسسة كهرباء لبنان، إضافةً إلى فريقي الشراء والتدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. وأتاح الاجتماع الفرصة لمناقشة الخلاصات والتوصيات، والاستماع إلى ملاحظات الجهات المعنية، وإدراجها في التقرير.

للاطلاع على التقرير الكامل: https://institutdesfinances.gov.lb/publications/capacity-gap-and-training-needs-assessment-public-procurement-lebanon-2025

خطة التدريب في مجال الشراء العام

بالاستناد إلى نتائج تقييم فجوات المعارف والمهارات الحالية في مجال الشراء العام، أُعدّت خطة تدريبية سنوية للعام 2026، تهدف إلى توفير برامج تدريبية عالية الجودة تستجيب لمختلف حاجات الجهات المعنية.

للاطلاع على الخطة التدريبية:
https://www.institutdesfinances.gov.lb/sites/default/files/2026-04/Calendar%20PP%202026-ar-feb26.pdf

التعلّم المستمر – دورات تأسيسية ومتخصصة موجهة إلى العاملين في الشراء

يبيّن الجدول أدناه الدورات التدريبية التي نفّذها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال الفترة الممتدة من كانون الثاني إلى تموز 2026، واستهدفت مختلف الوزارات والإدارات العامة، والمؤسسات العامة، والمؤسسات المملوكة للدولة، والمرافق العامة، والأجهزة الأمنية والعسكرية، فضلًا عن المستشفيات الحكومية والبلديات.

الدورة التدريبية	النوع	نمط التدريب	عدد المشاركين	التاريخ
الشراء العام المستدام	متخصّصة	حضوري	**26** مشاركاً	16–18 شباط 2026
طرق الشراء	متخصّصة	عن بُعد (منصة نتعلّم))	**73** مشاركاً	27 كانون الثاني–22 شباط 2026
الدورة التعريفية بقانون الشراء العام (PPL 101)	تأسيسية	حضوري	**30** مشاركاً	9 و11 و15 و18 حزيران 2026
تخطيط الشراء	متخصّصة	حضوري	**15** مشاركاً	11 و13 و18 حزيران 2026
طرق الشراء	متخصّصة	حضوري	**19** مشاركاً	8 و10 و15 و22 حزيران 2026
دور ومهام لجان التلزيم	متخصّصة	حضوري	**30** مشاركاً	23–24 حزيران 2026
الدورة التعريفية بقانون الشراء العام (PPL 101)	تأسيسية	عن بُعد (منصة نتعلّم)	**127** مشاركاً	1–20 تموز 2026
الاتفاق الإطاري	متخصّصة	حضوري	**32** مشاركاً	27 و29 تموز 2026

مبادرة جديدة لتبادل الخبرات – "مختبر المعرفة "(KL)

يُعدّ "مختبر المعرفة " (Knowledge Lab) في الشراء العام مبادرة جديدة أطلقها وينفذها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بالتعاون مع وكالة اكسبرتيز فرانس (Expertise France) وبتمويل من الاتحاد الأوروبي. يتألف المختبر من سلسلة من جلسات تبادل المعرفة، تهدف إلى تعزيز التطوير التشاركي للمحتوى التدريبي حول مواضيع متخصّصة في مجال الشراء العام.

ويهدف المختبر إلى:

- مواكبة التطورات في الأطر التشريعية والإجرائية والفنية والتكنولوجية الناظمة للشراء العام؛
- تمكين الخبراء والمدربين من إعداد محتوى تدريبي تفاعلي وعملي يعكس الاحتياجات الفعلية؛
- دعم برامج التدريب على نطاق أوسع، والوصول إلى عدد أكبر من العاملين في مجال الشراء العام، والمساهمة في مواصلة إصلاح سياسات الشراء العام.

تعتمد سلسلة «مختبر المعرفة» منهجية تعلّم تشاركية وعملية تهدف إلى تعزيز المعارف الفنية والمهارات التدريبية لدى الخبراء والمدربين المشاركين. ويتناول برنامج كل جلسة محاور متخصصة في مجال الشراء ، إلى جانب استعراض أفضل الممارسات وأحدث المستجدات على مستوى السياسات. كما يشجّع على التطبيق العملي المباشر للمعارف من خلال دراسات حالات واقعية، وتمارين المحاكاة، والأنشطة التفاعلية. يساهم هذا النهج المنظّم والعملي في تعزيز الخبرات في مجال الشراء العام، وبناء قاعدة من المدربين المؤهلين القادرين على تقديم برامج تدريبية عالية الجودة.

للاطلاع على المطوية:

https://www.institutdesfinances.gov.lb/sites/default/files/2025-07/Knowledge%20Lab.pdf

للاطلاع على تقارير "مختبر المعرفة": https://bit.ly/4gkcMpp

مواضيع الجلسات المقرّر تنظيمها ضمن «مختبر المعرفة» خلال عامَي 2026 و2027 هي:

عنوان الجلسة	التاريخ
دور ومهام لجان التلزيم	**شباط 2026**
الشراء العام في حالات الطوارئ	**تموز 2026**
القيمة التقديرية في الشراء العام	**أيلول 2026**
دور ومهام لجان الاستلام	**تشرين الثاني 2026**
العروض المنخفضة بشكل غير اعتيادي	**شباط 2026**

أنشطة التعلّم المقبلة

النسخة الثالثة لعام 2026 من " الشهادة الدولية في الشراء العام الاستراتيجي"

أطلق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التحضيرات وعمليات استقطاب المشاركين للنسخة الثالثة من " الشهادة الدولية في الشراء العام الاستراتيجي"، وهي مبادرة مشتركة مع جامعة روما تور فرغاتا في إيطاليا، بدعم من الحكومة الإيطالية.

تُعقد نسخة عام 2026 خلال الفترة الممتدة من أيلول إلى تشرين الثاني 2026، ويشكّل البرنامج رافداً لتطبيق قانون الشراء العام رقم 2021/244، بما يتماشى مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات.

في العامين 2024 و2025، تمكّن 72 مسؤولاً في مجال الشراء العام من 50 إدارة ومؤسسة عامة في لبنان من اكتساب المعارف الأساسية وتعميق خبراتهم في قوانين الشراء العام، وأفضل الممارسات الدولية، ومبادئ الاستدامة والنزاهة، بما يعزّز قدرتهم على الاضطلاع بدور قيادي في مؤسساتهم، وترسيخ المساءلة ودفع مسار التغيير.

في إطار نشاطات الشهادة التخصصية ، نُظّمت زيارتان دراسيتان إلى إيطاليا عامَي 2024 و2025، أتاحتا للمشاركين تبادل الخبرات مع مؤسسة "كونسيب (CONSIP)"، وهيئة المنافسة الإيطالية، وهيئة مكافحة الفساد الإيطالية، والاطلاع على تجارب عملية، إلى جانب المشاركة في المؤتمر العالمي للشراء العام الذي تنظمه جامعة روما تور فرغاتا.

التدريب التخصّصي المستمر في الشراء العام

يبين الجدول أدناه الدورات التدريبية التي ينوي معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تنفيذها خلال الفترة الممتدة من آب 2026 إلى شباط 2027، والتي تستهدف العاملين في الشراء والمدربين المحتملين الجدد:

الدورة التدريبية	التاريخ
دورة إدارة العقود + جلسة مرافقة	آب – أيلول 2026
دورة إدارة العقود – عن بُعد (1)	أيلول 2026
دورة تخطيط الشراء – عن بُعد	أيلول 2026
دورة إجراءات وممارسات الشراء العام للبلديات + جلسات توجيه ومتابعة	أيلول 2026 – شباط 2027
برنامج تدريب المدربين لمجموعة جديدة من المدربين المحتملين	أيلول 2026
دورة النزاهة ومخاطر الفساد في الشراء العام	تشرين الأول 2026
طرق الشراء – عن بُعد	كانون الثاني 2027
دورة إدارة العقود – عن بُعد(2)	شباط 2027

مشاريع المساعدة التقنية في الشراء العام

يجري التحضير لتنفيذ ثلاثة مشاريع للمساعدة التقنية وبناء القدرات في الشراء العام بالتعاون مع ثلاث مؤسسات عامة، على أن تُنفّذ خلال الفترة المقبلة 2026–2027، استناداً إلى تقييم مفصّل للحاجات التدريبية واجتماعات تشاورية مع الإدارة العليا والموظفين المعنيين:

- مشروع المساعدة التقنية لمرفأ بيروت.
- مشروع المساعدة التقنية لمجلس الإنماء والإعمار.
- مشروع المساعدة التقنية لمصرف لبنان.

التحديات في بناء القدرات والتخصص في الشراء العام

لا يزال إضفاء الطابع المهني والتخصص على وظيفة الشراء العام في لبنان يشكّل تحدياً وطنياً، لما لذلك من أهمية في الحدّ من مخاطر مقاومة التغيير المستمرة. ويُعدّ وضع أطر الكفاءات، والتوصيفات الوظيفية الموحّدة، ومتطلبات التأهيل لمسؤولي الشراء العام على مختلف المستويات وفي مختلف الجهات الشارية، إلى جانب إنشاء وحدة متخصصة بالشراء العام داخل الجهات الشارية، عملاً بأحكام المادة 73 من قانون الشراء العام رقم 2021/244، من الركائز الأساسية لضمان مهنية وظيفة الشراء العام في لبنان والحفاظ على مكتسبات الإصلاح.

على مستوى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، تتمثل أبرز التحديات فيما يلي:

- الحفاظ على الالتزام الرفيع المستوى بتعزيز مهنية وظيفة الشراء العام في مختلف مكونات القطاع العام، وتوفير الموارد اللازمة.
- الاستجابة للطلب المتزايد على التدريب المتخصص والمتقدم والمعتمد على مستوى القطاع العام.
- مواصلة الاستثمار في تطوير مهارات المدربين والخبراء الوطنيين، بما يضمن استمرارية تقديم تدريب عالي الجودة ومواكب لأحدث المعارف والممارسات.
- الاستثمار في التعلّم عن بُعد، من خلال اعتماد حلول وأدوات تعليمية ملائمة.
- مواصلة تقديم خدمات المرافقة للجهات الشارية، لما لها من دور أساسي في استكمال التدريب والاستجابة لحاجات الجهات الشارية التقنية، لا سيما على المستوى المحلي.