

الركائز القانونية الناظمة للشراء العام الإلكتروني

إعداد: الباحثة / ريم العلي | الجمهورية اللبنانية

طالبة دكتوراه في القانون الحقوق | المعهد العالي للدكتوراه في الحقوق والعلوم السياسية
والإدارية والاقتصادية / الجامعة اللبنانية

E-mail : info.rimelali@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0005-8010-2027>

<https://doi.org/10.70758/elqarar/9.26.10>

إشراف: الأستاذ الدكتور / جان سليم العلية

تاريخ النشر: 2026/2/15	تاريخ القبول: 2026/2/6	تاريخ الاستلام: 2026/1/20
------------------------	------------------------	---------------------------

للاقتباس: العلي، ريم، الركائز القانونية الناظمة للشراء العام الإلكتروني، إشراف د. جان سليم العلية، مجلة القرار للبحوث العلمية المحكمة، المجلد التاسع، العدد 26، السنة الثانية، 2026، ص-ص 221-249.
<https://doi.org/10.70758/elqarar/9.26.10>

الملخص

في ضوء ما يشهده الواقع من تحولات عميقة في إدارة المال العام وتطوير نظم التعاقد، يبرز الشراء العام الإلكتروني كأداة إصلاحية تعيد رسم العلاقة بين الدولة والمواطن وتوطّر تنظيم الإجراءات الحكومية ضمن مسار رقمي يضمن الشفافية، النزاهة، المساءلة وتكافؤ الفرص. يُركّز هذا البحث على الركائز القانونية للشراء العام الإلكتروني، مع تحليل الإطار التشريعي اللبناني وفق قانون الشراء العام رقم 224/2021، ودراسة البنية الإجرائية للمنصة الإلكترونية المركزية ونظام الشراء الإلكتروني، مع تميّز واضح بينهما. كما يتناول تجارب دولية مُختارة تشمل الإمارات العربية المتحدة، المغرب، كوريا الجنوبية وسنغافورة، مُستخلصاً نقاط التلاقي والفرص الممكنة لتكيفها مع الواقع اللبناني. وعليه، يبرز البحث أن التحول الرقمي للشراء العام ليس مجرّد تحديث إداري، بل فلسفة تعاقدية عصرية تقلّل الفساد والتواطؤ وتعزّز الحكومة الرشيدة من خلال التوثيق الشامل والعلنية الرقمية. بالمحصلة، يُشير البحث إلى أنّ القانون اللبناني يُمثّل خطوة تشريعية مُتقدّمة لكنّه يحتاج إلى تفعيل عملي وبنية تشغيلية مُكتملة. وبالتالي، يقترح تعزيز هيئة الشراء العام، تطوير المنصة الإلكترونية، تحديث آليّات التوقيع والتبلیغ الرقمي، وتبني إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد التعاوني تستند إلى البيانات المفتوحة وآليّات الرقابة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الشراء العام الإلكتروني، قانون الشراء العام رقم 224/2021، المنصة الإلكترونية المركزية، الشفافية التعاقدية، مكافحة الفساد في المشتريات العمومية.

The Legal Foundations Governing Electronic Public Procurement

Author: Researcher / Reem El-Ali | Lebanese Republic
PhD student at the Higher Institute for Doctoral Studies in Law, Political, Administrative and Economic Sciences – Lebanese University

E-mail : info.rimelali@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0005-8010-2027>
<https://doi.org/10.70758/elqarar/9.26.10>

Supervised by: Dr. / Jean Salim El-Ellieh

Received : 20/1/2026

Accepted : 6/2/2026

Published : 15/2/2026

Cite this article as: El-Ali, Reem, *The Legal Foundations Governing Electronic Public Procurement, Supervised by Dr. Jean Salim El-Ellieh, ElQarar Journal for Peer-Reviewed Scientific Research, vol 9, issue 26, Third year, 2026, pp. 221-249.* <https://doi.org/10.70758/elqarar/9.26.10>

Abstract

In light of the profound transformations in public finance management and contracting systems, e-procurement emerges as a transformative tool reshaping the relationship between the state and citizens and structuring governmental procedures within a digital framework that ensures transparency, integrity, accountability, and equal opportunities. This study examines the legal foundations of e-procurement, providing an analysis of the Lebanese framework pursuant to Public Procurement Law No. 244/2021. It further assesses the procedural structure of the Central Electronic Platform and the e-procurement system, distinguishing between their respective functions. It also reviews selected international experiences, including the UAE, Morocco, South Korea, and Singapore, highlighting points of convergence and opportunities for adaptation to the Lebanese context. The study emphasizes that the digital transition of public procurement is not merely an administrative update but a modern contractual philosophy that reduces corruption and collusion while promoting good governance through comprehensive documentation and digital publicity. Overall, it concludes that the Lebanese law represents an advanced legislative step but

requires practical implementation and a complete operational structure. Further, it recommends strengthening the Public Procurement Authority, developing the electronic platform, updating electronic signature and notification mechanisms, and adopting a national strategy to combat procurement corruption based on open data and digital oversight mechanisms.

Keywords: e-procurement, Public Procurement Law No. 244/2021, Central Electronic Platform, contractual transparency, combating corruption in public procurement.

المقدمة

في عصر لم تعد فيه الوسائل الكلاسيكية كافية لمواكبة التحولات السريعة في الإدارة العمومية، ولم يعد الأسلوب الورقي والإجراءات التقليدية يضمن الكفاءة والشفافية والنزاهة، ينبع الشراء العام الإلكتروني بوصفه آلية إصلاحية رائدة، تعيد تشكيل العلاقة بين الدولة والمواطن، وتوسّس لنموذج حوكمة مؤتمتة بصورة تكامّلية، حيث تتقاطع الشرعية القانونية مع أدوات الرقابة الرقمية، وتنماها الشفافية الإجرائية مع المعايير التقنية، لصياغة عقود عمومية مُحصّنة من الزبائنية وخالية من الشبهات، ومتّابطة مع متطلبات النزاهة.

على هذا المنوال، يشكّل الشّراء العام الإلكتروني المنصة التي تتجسد فيها السيادة المالية للدولة في إنفاق المال العام، حيث تنتقل عمليات التّنزيه والتعاقد من مسار تقليدي هشّ إلى سلسلة إجراءات رقميّة مُتكاملة، تبدأ بالإعلان مروّراً بالتبليغ وتقديم العروض، ثم فتحها، وترسيتها، وتوثيقها وتقييمها، ضمن بيئة مُوحّدة وشفافة، تحجب الغموض وتقطع الطريق على المُحاباة. ورغم أنّ التشريعات الوطنية تناولت الشّراء العام من منظور تقليدي، فإن التحول الرقمي في مجال المشتريات العمومية يفرض نفسه كمرحلة جديدة في فلسفة الإدارة، ما استلزم من المُشرّعين، لا سيما في الدول النامية، إعادة صياغة الأطر القانونية التأطيمية لهذا المجال الحيوي. من الوجهة الفعلية، تجلّي هذا التحول في لبنان بإصدار قانون الشّراء العام رقم 2021/244، الذي مثل نقطة انعطاف محوريّة في تاريخ الإدارة الماليّة اللبنانيّة، إذ لم يقتصر على توحيد التشريعات وتحديثها، بل أسس لأول مرة إطاراً قانونياً مُلزماً لإنشاء منصة إلكترونية مركّزة للشّراء العام⁽¹⁾، وأتاح اعتماد نظام شراء إلكتروني متكامل، يدار عبر هيئة وطنية مُستقلة تُسمى «هيئة الشّراء العام»، المُكلّفة بالتشغيل والإشراف والرقابة والتطوير.

في انسجام مع هذا التّوجّه، نصّت الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في لبنان 2020-2030⁽²⁾ الصادرة عن رئاسة مجلس الوزراء، بالتعاون مع وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، على اعتبار الشّراء العام الرقمي ركيزة أساسية للحكومة الرقمية، مُحدّداً إياها كأولوية إصلاحية قصوى، لكونه يمسّ مُباشرة المال العام ويمثّل البوابة الأوسع للفساد في غياب الشفافية. ومع ذلك، لا يمكن تناول الشّراء العام الإلكتروني في بعده الوطني بمعزل عن الإطار القانوني المقارن، إذ أصبحت النظم الرقمية للعقود العمومية محور تواقيع دوليّ متعدد الأبعاد، وهو ما تؤكّده الاتفاقيات والمراجع الدوليّة. فقد نصّت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003 (UNCAC - 2003)⁽³⁾ في

(1) الموقع الرسمي لهيئة الشّراء العام - الجمهوريّة اللبنانيّة.
 تاريخ الزيارة: 2026\1\23 <https://www.ppa.gov.lb>.

(2) وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في لبنان 2020-2030. تاريخ الزيارة: 2026\1\23 <https://www.omsar.gov.lb/Digital-Transformation/Strategic-2026\1\23>.
 (3)United Nations. (2004). United Nations Convention Against Corruption (UNCAC). New York: United Nations. https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50024_A.pdf

مادتها التاسعة على وجوب إرساء آليات نزاهة وشفافية وفعالية في المشتريات العمومية، بما يشمل الاستعانة بالوسائل الإلكترونية لتعزيز النزاهة، وهو المعيار المرجعي الذي حث الدول على اعتماد نظم تعاقديّة شفافية وقابلة للتبّع، بما يعزّز درء الفساد ويكرس النزاهة. أيضًا، وفي سياقٍ مماثل، عزّز قانون النموذج الموحد للمشتريات العمومية الصادر عن لجنة الأمم المتحدة لقانون التجاري الدولي (UNCITRAL) عام 2011 هذا المسار⁽¹⁾، من خلال تقديم إطار قانوني من لعتماد نظم التعاقد الإلكتروني، قائم على مبدأ تكافؤ الفرص والعلنية، وتوثيق المسار الإجرائي بالكامل بوسائل رقميّة قابلة للتدقيق والمتابعة. ثم أصدرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD مبادئها بشأن المشتريات العامة الرقمية عام 2015⁽²⁾، موطدةً التحول الرقمي في سياق الحكومة الرشيدة، معتبرةً أنَّ الرقمنة تعدَّ ركيزة أساسية لإحداث تحول نوعي في نمط اتخاذ القرار، إذ يرتكز التعاقد في ظلّها على البيانات والتحليل الذكي، متّجاً وظيفة التقليدية لضبط التكاليف والحدّ من الاحتكاك البشري.

وفي سياقٍ مُنْتَصِلٍ، أكَّدت إستراتيجية البنك الدولي للتحول الرقمي في المشتريات (World Bank Digital Procurement Strategy 2020–2024⁽³⁾) أنَّ الشراء العام الإلكتروني هو المسار الإلزامي لأي إصلاح مالي وإداري فعال، داعيةً للانتقال من «الإجراءات الورقية المؤتمتة» إلى «بيئة تعاقديّة رقميّة بالكامل» ترتكز على منصات مفتوحة ومرنة، قابلةً للتكامل مع قواعد البيانات الحكومية الأخرى، أي اعتماد نظم e-GP كأداة لتعزيز الشفافية والمنافسة في العقود العمومية. تماشياً مع هذا التوجّه الدولي، أولت بنوك التنمية متعددة الأطراف، وخصوصاً البنك الدولي، وبنك التنمية الإفريقي، وبنك الآسيوي للتنمية، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية، أهمية كبيرة لتعزيز تطبيق الشراء العام الإلكتروني، فاعتمدت سياسات ومبادرات تهدف إلى إبراز مزاياه وتحفيز تبادل الخبرات بين الدول. في هذا الإطار، شُكِّل عام 2002 فريق عمل معني بالشراكة الإلكترونية بين القطاعين العام والخاص لتنسيق الجهود ووضع المبادئ التوجيهية ذات الصلة، وانضمت إليه لاحقاً لجنة الأمم المتحدة لقانون التجاري الدولي (الأونسيتال)، مما أضفى بعدها قانونياً دولياً داعماً لهذه المبادرات. كما أنشئت بوابة معرفية إلكترونية لمجتمع ممارسي الشراكة الإلكترونية، تمثل اليوم مرجعًا غنيًا بالأدوات والممارسات الفضلى، تمكّن الدول من الاستفادة من التجارب السابقة واستلهام النماذج القابلة للتكييف، خصوصاً فيما يتعلق بالشراء الإلكتروني والشراكة الرقمية بين القطاعين العام والخاص⁽⁴⁾.

(1)UNCITRAL, UNCITRAL Model Law on Public Procurement, United Nations Commission on International Trade Law, 2011. https://uncitral.un.org/en/texts/procurement/modellaw/public_procurement

(2)OECD., Recommendation of the Council on Public Procurement, OECD Publishing, 2015. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411/>

(3)World Bank, Procurement Framework and Digital Strategy 2020–2024, 2020. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/342171614335395703/pdf/Detailed-Report.pdf>

(4)The economic impact of higher defense spending, European Commission, 19 May 2025. <https://economy-finance.ec.europa.eu> visited on: 23\1\2026.

هكذا، يتبلور أمامنا مشهدٌ تشريعي دوليٌّ بالغ التماسُك، تتدخل ضمنه المرجعيات الأممية والإقليمية في نسيج معياريٍّ واحدٍ، يفرض على الدول – ومن بينها لبنان – إعادة تشكيل بنيتها القانونية التعاقدية وإعادة ترسيمها، على أساسٍ رقميٍّ، يشكّل ضرورة حوكمةٍ ذات بعدٍ إصلاحيٍ بنويٍّ لا مناص منه.

ربّاطاً، وعلى مستوى الفعيل العملي، اتجهت غالبية الدول، سواء المقدمة منها أو الصاعدة، إلى اعتماد منصات إلكترونيةٍ وطنيةٍ مُوحّدةٍ لإدارة المشتريات العمومية، ما أفضى إلى نشوء تجارب دوليةٍ مرجعيةٍ شكّلت مختبراً حيّاً لتطبيقات الشراء العام الإلكتروني. وقد أفرزت هذه التجارب مادةً تحليليةً ثريةً، عكست تنوّعاً واسعاً في النماذج المعتمدة، تراوح بين أنظمة بلغت درجة عالية من النضج، وأخرى لا تزال في مسار تطوير تدريجيٍّ، غير أنّها جمِيعاً كشفت – بدرجات متفاوتةٍ – قدرة الرقمنة على إعادة هندسة العلاقة التعاقدية بين الدولة والمتّعهد، ضمن فضاءٍ قوامه الشفافية والتوثيق المنهجي.

وفي الإطار العربي، برزت دولة الإمارات العربية المتحدة كنموذج استباقي في اعتماد المنصة المركزية للشراء العام، إذ طورت من خلال «نظام المشتريات الرقمية الاتحادي» تجربة متقدمة اتسمت بالشمول والتكميل والربط البيني بين مختلف الجهات الشارية، بما أتاح انسياپ المعلومات وتوحيد الإجراءات على نحو غير مسبوق⁽¹⁾. أما المملكة المغربية، فقد أرست تجربة راسخة استندت إلى مرجعية قانونيةٍ واصحةٍ (مدونة الصفقات العمومية)، وأطلقت بوابة إلكترونيةٍ مركزيةً أضحت مرجعاً موحداً لكافة عمليات الشراء الحكومي، سواء في مراحل الإعلان أو التقييم أو الترسية، الأمر الذي جعل من التجربة المغربية إحدى أكثر التجارب العربية نضجاً على صعيد الانفتاح التعاقدية الرقمي⁽²⁾. في المشهد الآسيوي، تقدّم كوريا الجنوبية بوصفها مثالاً متكاملاً على الأتمتة الشاملة لدورة الشراء العام، من خلال نظامها المعروف KONEPS، الذي أرسى بيئه رقمية موحدة تدار فيها العمليات التعاقدية كافةً، منذ مرحلة الإعداد وحتى التنفيذ، تحت رقابة لحظية دقيقة، ما أسهم بصورة ملموسة في خفض نسب الفساد وتسريع وتيرة الإنجاز⁽³⁾. وبالقرب منها، رسخت سنغافورة موقعها الريادي في تبسيط إجراءات التعاقد الحكومي عبر منصتها المتقدّرة GeBIZ، التي أعادت هيكلة منظومة المشتريات على أساس المنافسة المفتوحة والولوج المتكافئ، مع اعتماد آليات تحقق رقمية شاملة تكفل النزاهة وتكافو الفرص⁽⁴⁾. وقد شكّلت هذه التجارب ثمرة سياسات استباقيةً في بناء

(1) وزارة المالية – دولة الإمارات العربية المتحدة، المنصة الرقمية للمشتريات الاتحادية، 2023.
 تاريخ الزيارة: <https://mof.gov.ae/ar/public-finance/government-procurement/digital-procurement-platform>.
 2026\1\23

(2) وزارة الاقتصاد والمالية – المملكة المغربية، بوابة الصفقات العمومية المغربية، 2023.

(3) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Korea Public Procurement Service (PPS), The Korea Online E-Procurement System (KONEPS). OECD Global Partnership, 2020. https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/DN_KONEPS_v2a.pdf

(4) Government Technology Agency of Singapore (GovTech), GeBIZ: Government Electronic Business Portal, 2023. [https://www.developer.tech.gov.sg/guidelines/gebiz.html](https://www.developer.tech.gov.sg/guidelines/procurement/gebiz.html) visited on: 23\1\2026.

الدولة الرقمية، وقدّمت مثلاً فريداً على الانسجام العميق بين البنية التشريعية والتقديم التكنولوجي. وعليه، يتكامل المشهد الدولي، من الخليج إلى شمال إفريقيا، ومن شرق آسيا إلى أوروبا، ليعكس مسارات متباعدة في تطوير الرقمنة لإعادة إنتاج وظيفة الدولة كفاعل تعاقدي محكم بقيم الشفافية والمساءلة والتوثيق. ومن شأن هذه التجارب، لا سيما عند مقارنتها بالواقع اللبناني، أن تكشف مواطن التقدّم الممكنة، وتتوفر نماذج مرجعية قابلة للتكييف ضمن الإطار القانوني الوطني.

انطلاقاً من مقاربة متعددة الأبعاد، يتناول هذا البحث الركائز القانونية الناظمة للشراء العام الإلكتروني، عبر تحليل الإطار التشريعي اللبناني، ولا سيما قانون الشراء العام رقم 244/2021، ورصد بنية الإجرائية والآليات تطبيقه الإلكتروني، مع الاستعانة بدراسة مقارنة لتجارب عربية وأسيوية رائدة، بهدف استشراف النموذج الأنسب للبيئة اللبنانية. وتتبع أهمية البحث من معالجته أحد أكثر المفاهيم التعاقدية تعقيداً في سياق التحول الرقمي، باعتبار الشراء العام الإلكتروني أداة استراتيجية لصلاح الإنفاق العام وتعزيز الشفافية والحد من التلاعب، فضلاً عن اتساقه مع الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والالتزامات الدولية للبنان.

كما يهدف البحث إلى تفيد المفهوم القانوني لهذا النظام وتفكيك بنية الإجرائية، مع التمييز بين المنصة الإلكترونية المركزية ونظام الشراء العام الإلكتروني، ورصد التغيرات القابلة للتطوير، بما يسهم في ترسيخ الشراء العام الإلكتروني كمسار إصلاحي مستدام.

في هذا الإطار، يطرح البحث إشكالية تتمحور حول التساؤل الآتي: «إلى أي مدى استطاع القانون رقم 244 لسنة 2021 ضبط فعالية نظام الشراء العام الإلكتروني، من حيث البنية التشريعية، التطبيق الإجرائي والقدرة على مواجهة نماذج الدولّة الرائدة؟».

للإجابة عن هذا التساؤل وتحقيق أهداف البحث على نحو وافٍ، سيعتمد المنهج التحليلي والوصفي في دراسة النصوص القانونية، ولا سيما قانون الشراء العام رقم 244/2021، وتحليل الأطر التنظيمية للشراء الإلكتروني، مع الاستعانة بالمنهج المقارن عبر عرض نماذج عربية وأسيوية مختارة، إلى جانب مقاربة نقدية توصيفية لتقدير الإجراءات المتبعة، ورصد مواطن القوة والقصور، واقتراح روئي تطويري قائمة على تكييف قانوني معمّق.

وتحقيقاً لهذه الغاية، ارتأينا أن نعتمد تقسيماً شائياً، يتناول بموجبه البحث الأول، البنية القانونية والإجرائية للشراء العام الإلكتروني، في حين يُخصص البحث الثاني للطرق إلى التجارب الدولية الرائدة في مجال الشراء الإلكتروني.

المبحث الأول: البنية القانونية والإجرائية للشراء العام الإلكتروني

شكل قانون الشراء العام اللبناني رقم 244 لسنة 2021 منعطفاً مفصلياً في تنظيم العلاقة التعاقدية بين الدولة والمتعاملين معها، إذ أرسى إطاراً قانونياً متيناً نقل منظومة الشراء من الممارسة الورقية المُجتازة إلى فضاء رقمي مُتكامل، يجعل من الشراء الإلكتروني الأداة الحاكمة للنفاذ إلى الإنفاق العام، ضمن منطق الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص، وتحت رقابة مؤسسيّة مؤتمته. وقد عزّز القانون هذا التحول بـالالتزام النشر الرقمي الشامل على منصة إلكترونية مركزيّة تشرف عليها هيئة الشراء العام، معتبراً إياها شرطاً جوهرياً لصحة الإجراءات، ومكرساً بذلك إعادة هيكلة دورة الشراء العام على أساس التتبع والرقابة والمساءلة⁽¹⁾. ويكتمل هذا التوجه بإفراد القانون فصلاً خاصاً للشراء الإلكتروني، منسجماً مع الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2020-2030)، التي جعلت من رقمنة الشراء العام ركيزة إصلاحية أساسية لضمان النزاهة في إدارة المال العام.

انطلاقاً من ذلك، يأتي هذا المبحث لتحليل الخلفية القانونية للشراء العام الإلكتروني (المطلب الأول) ومن بعدها الانتقال للتعرّف على التطبيق العملي لنظام الشراء العام الإلكتروني (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الخلفية القانونية للشراء العام الإلكتروني

شكل القانون رقم 244 لسنة 2021 منعطفاً في مسار تحديث المشتريات العموميّة في لبنان، إذ أرسى، إلى جانب توحيد الأطر القانونيّة للجهات الشارية، بنية رقميّة مُتكاملة قوامها منظومتان متلازمتان: المنصة الإلكترونيّة المركزيّة، التي تتولّ هيئة الشراء العام إنشاءها وإدارتها بوصفها الواجهة الرسميّة لنشر معطيات الشراء العام، ونظام الشراء الإلكتروني الذي يشكّل الإطار الإجرائي المؤتمت لتنفيذ العقود العموميّة بوسائل رقميّة. وقد ألزم المُشرع السلطات المتعاقدة إلزاماً صريحاً باعتماد النشر عبر هذه المنصة في مختلف مراحل التعاقد، مع اعتبار تاريخ النشر الإلكتروني مرجعاً لاحتساب المهل القانونيّة، تكريساً للشفافية وضماناً للنفاذ إلى المعلومات، مع مراعاة الاستثناءات المرتبطة بالسريّة القانونيّة وفق أحكام المادة السادسة.

وعليه، أرسى القانون ازدواجيّة ذكيّة بين منصة النشر كوسيلة للإعلام والإفصاح، ونظام الشراء الإلكتروني كأداة تنفيذية للعمليات التعاقدية. هذه الازدواجيّة تقتضي الوقوف ملياً على التمايز المفهومي بين المكوّنين، تفادياً لأي خلط يُضعف فعالية التطبيق أو يُربك الجهات الشارية.

(1) عصام أحمد البهجي، الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 114.

ومن هنا، سنعد في هذا المطلب إلى البحث في تعريف نظام الشراء الإلكتروني (الفرع الأول)، على أن يعقب ذلك تفنيّد للمقاربة المتعلقة بالمنصة الإلكترونية والشراء الإلكتروني (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف نظام الشراء الإلكتروني

يُجسّد الشراء العام الإلكتروني أحد التحوّلات البنّوية الأعمق في إدارة المال العام، إذ ينفلع العمليات التعاقدية من أنماطها التقليديّة المُتّشتّبة إلى مسارات رقميّة مُترابطة تُدار وفق منطق رقمي شامل، يكفل التكامل بين الجهات الشارّية والمنظومات التعاقدية⁽¹⁾. يقوم هذا النظام، في جوهره، على بنية متكاملة توظّف تقنيات المعلومات والاتصالات لإدارة دورة الشراء برمّتها، بدءاً من الإعلان، مروراً ب تقديم العروض وتقييمها، وانتهاءً بالترسية والتعاقد والتنفيذ والدفع. وقد استقرّ الفقه الإداري المعاصر على تعريف الشراء العام الإلكتروني بوصفه نظاماً يُسخر الأدوات الرقميّة، ولا سيما المرتبطة بالإنترنت، لتلبية حاجات الجهات الشارّية من السلع والخدمات والأشغال، ضمن بيئة إلكترونيّة مؤتمّنة تقوم على مبادئ الشفافية، وقابلية التتبع، وضمان تكافؤ النفاذ إلى المعلومات⁽²⁾. مع الإيّاز إلى أن هذا النظام يُصنّف كأحد أهم أدوات الإصلاح الإداري، لما يوفره من قدرة على ضبط التكاليف، تبسيط الإجراءات، وتعزيز الرقابة الوقائيّة، عبر آليّات رقميّة تحل محلّ التعامل الورقي والبشري الذي كان في كثير من الأحيان مُنفّذاً للتلاعُب أو التأخير⁽³⁾.

فعليّاً، واكب المُشرع اللبناني هذا التصور حين نصّ في الفقرة الأولى من المادة 66 من قانون الشراء العام رقم 244 لسنة 2021 على إنشاء منصة إلكترونيّة مُخصّصة للشراء الإلكتروني لدى هيئة الشراء العام، تُعتمد لتأمين حاجات الجهات الشارّية عبر استخدام وسائل وتقنيات معلوماتيّة متقدّمة، في إطار توجّهٍ تشريعيٍ يرمي إلى تحديث البنية الإجرائيّة للشراء العام وإخضاعها لمقتضيات الانضباط والشفافية.

انطلاقاً من ذلك، يُفهم نظام الشراء العام الإلكتروني بوصفه مساراً تعاقدياً مؤتمّتاً يستوعب مختلف مراحل التزيم⁽⁴⁾، حيث يتم الإعلان عن الفرص التعاقدية عبر الوسائل الرقميّة، تحميّل المستندات، وتقديم العروض الإلكترونيّاً، ثم تقييمها بواسطة أدوات تحليل رقميّة، قبل استكمال المسار

(1) Michael Flynn, Kirk Buffington & Richard Pennington, Legal Aspects of Public Procurement, 3rd edition, Routledge, 2020, p 66.

(2) الحكومة الإلكترونية، مركز Global Horizon للتدريب، القاهرة، مصر، 2025.
<https://gh4t.com/arabic/pdfb/index.php?id=481573>

(3) علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم ومارسات، الطبعة الأولى، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، 2018، ص 56.

(4) Etienne Muller, la commande publique, un levier pour l'action publique, Publisher, Dalloz France, 1^{ère} édition, 2018, p 20.

بإرساء الصفة، وتوقيع العقد، وتتنفيذ الدفعات من خلال واجهات إلكترونية تتيح التوثيق والمراقبة اللحظية⁽¹⁾.

بناءً عليه، يمكن تعريف نظام الشراء العام الإلكتروني الرقمي الذي يُدار من خلاله الإنفاق العام إدارةً مؤتمته شاملة، تعتمد الوسائل الإلكترونية في جميع مراحل الشراء، بهدف ترسیخ الشفافية، وتكريس المسائلة، وتحقيق الكفاءة التعاقدية. تأسيساً على هذا الفهم، يضُمُّ من الضروري، قبل الانتقال إلى البحث في التطبيق العملي، إجراء تمييز مفاهيمي ووظيفي دقيق بين نظام الشراء الإلكتروني بوصفه آلية تتنفيذ مؤتمته، وبين المنصة الإلكترونية المركزية التي تقتصر وظيفتها على النشر والتوثيق، وذلك على النحو الذي سُيُّرَّ في الفرع التالي.

الفرع الثاني: المنصة الإلكترونية والشراء الإلكتروني

يقتضي، في المستهل، الوقوف عند التمايز الجوهرى القائم بين مفهومي «المنصة الإلكترونية المركزية» و«نظام الشراء الإلكتروني»، تقادياً لما قد يكتفهما من التباس مفهومي لدى غير المختصين. فقد أوجبت المادة 12 من قانون الشراء العام رقم 244/2021 إنشاء منصة إلكترونية مركزية لدى هيئة الشراء العام، تُعتمد كأداة رسمية لنشر الإعلانات والمعلومات المرتبطة بعمليات الشراء العام، بما في ذلك نتائج فضّ العروض وسائر البيانات المُتّصلة بمراحل الدورة التعاقدية. وتقتصر وظيفة هذه المنصة على كونها واجهة للنشر والإعلام وتحقيق الشفافية، من دون أن تشَكَّل، بذاتها، بنية إجرائية تمكّن من إنجاز عمليات الشراء ضمن مسار رقمي متكامل. بالمقابل، أوعزت الفقرة الأولى من المادة 66 من القانون ذاته إلى إنشاء منصة مخصصة للشراء الإلكتروني، متميزة في طبيعتها ووظيفتها وأدبيات تشغيلها، إذ تُستخدم لتنفيذ عمليات الشراء وتأمين حاجات الجهات الشارية عبر تقنيات معلوماتية متقدمة، تتيح تقديم العروض وتقديمها وإرساء الصفقات ضمن بيئة رقمية مكتملة. ومن ثم، يفرض المنطق القانوني التمييز الصريح بين المنصة المركزية بوصفها قناة للنشر والعلنية، وبين نظام الشراء الإلكتروني باعتباره البنية التشغيلية المؤتمته التي يُدار من خلالها المسار التعاقدى الإلكتروني. وتعزِّزاً لهذه الوظيفة، ألزم المشرع اعتماد المنصة الإلكترونية المركزية كوسيلة وحيدة للنشر في المرحلة الأولى من تطبيق القانون، أي منذ دخوله حيز النفاذ، وأسند إلى هيئة الشراء العام مهام تصميمها وإدارتها وتشغيلها. كما فرض على الجهات الشارية نشر المعلومات التي يوجبها القانون ومراسيمه التطبيقية على مواقعها الإلكترونية، إن وُجدت، وعلى المنصة المركزية، بما يضمن أعلى درجات الشفافية ويكفل مبدأ النزاهة إلى المعلومات⁽²⁾.

تكريساً لصفة الإلزام، جاءت الفقرة 35 من المادة 2 لترقر، على نحوٍ قاطع، أنَّ النشر لا يُنتَج

(1) إدارة الحكومة العامة والتنمية الإقليمية، توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن المشتريات العامة، ص 9.

(2) الفقرة 4 من المادة 102 قانون الشراء العام رقم 244/2021.

أي أثر قانوني ما لم يتم حصرياً عبر المنصة الإلكترونية المركزية، معتبرةً تاريخ النشر عليها المرجع الوحيد لاحتساب المهل القانونية. كما أكدت الفقرة 36 من المادة ذاتها حصرية التبليغ عبر هذه المنصة دون سواها، مُسقّطةً، بذلك، أي وسيلة تبليغ موازية أو بديلة، ومُغليقةً الباب أمام ازدواجية الإجراءات أو تبادل آثارها. وقد توحّى المشرع من هذا التشديد إجهاض أي إمكان للتوافق أو التلاعُب في احتساب المهل أو آليات التبليغ، ولا سيما في الحالات التي تُشاطَط فيها مهام التبليغ بالجهة الشارية نفسها، بما قد يفتح مجالاً للإقصاء أو المحاباة. فجعلت المنصة الإلكترونية المركزية أداةً موحّدةً للتَّبليغ، لا تقبل الاستثناء أو الالتفاف، صوّنَّا لمبدأ تكافؤ الفرص، وترسيخاً لمقتضيات المساواة الإجرائية بين المتنافسين. ولا تتحصّر أهمية هذا النَّظام في تكريس الشفافية فحسب، بل تتعذّرها إلى تسهيل النَّفاذ إلى المعلومة على نحو غير مسبوق. إذ إنّ توحيد واجهة النَّشر والاطلاع يُمكّن المتعهّدين من متابعة مجمل الفرص التعاقدية المتاحة لدى مختلف الإدارات عبر منصة واحدة، يُختزل فيها النَّشاط الشَّرائي بكمال عناصره، من مستندات وإعلانات ونتائج تزيم ومسارات تنفيذ. وعلى هذا النحو، أضحت منصة هيئة الشراء العام بمثابة مرآة رقمية شفافة تعكس حركة التزيمات الوطنية، وتتيح للمورّدين مواكبة نشاطهم في الزمن الحقيقي. ولتقريب الصورة، يُمكّن إيراد المثال الآتي: متّعهد ينشط في مجال تأمين التجهيزات الطبيعية، ويرغب في التعاقد مع الإدارات المختصة ضمن نطاق عمله. من خلال المنصة الإلكترونية لهيئة الشراء العام، بات في مقدوره الاطلاع على جميع الإعلانات المتصلة بالمشتريات الداخِلة ضمن تخصّصه، دون الحاجة إلى مراجعة كل إدارة على حدة. إذ تشكّل هذه المنصة المدخل الوحيد الذي يضم تفاصيل المشاريع، ومستندات التزيم، ومهل التقديم، ونتائج الترسية، وسائر المعطيات المرتبطة بمراحل دورة الشراء. وتوفر هذه البيئة الرقمية الموحدة تدفّقاً مباشراً ومتزامناً للمعلومات، بما يعزّز الشفافية، ويسرع الوصول إلى البيانات، ويكفل الاطلاع المتكافئ لكافة المتنافسين.

في ضوء هذا التمايز البنيوي بين المنصة الإلكترونية بوصفها أداة للنشر والعلنية، ونظام الشراء الإلكتروني باعتباره بنية تطبيقية إجرائية، ننتقل إلى بيان آلية تطبيق الشراء الإلكتروني في مساره العملي، وما يواكبها من مراحل تقنية وإجرائية، وذلك في إطار المطلب الثاني الآتي.

المطلب الثاني: التطبيق العملي لنظام الشراء العام الإلكتروني

لا يستقيم النَّظام القانوني للشراء العام الإلكتروني بمعزل عن آلياته الإجرائية التي تشكّل قوام فعاليته وضمانة مصداقيته؛ إذ إنّ الإطار التشريعي، مهما بلغ من التقدّم والدقة، يظلّ قاصر الأثر ما لم يُرفَّق بتصميم تطبيقي محكم يكفل انتظام المسار التعاقدية في جميع مراحله⁽¹⁾. من هذا المنطلق، تتبدّى أهميّة التطبيق العملي لنظام الشراء العام الإلكتروني بوصفه الأداة التي تترجم عملياً المبادئ التي كرسها قانون الشراء العام، وفي طليعتها الشفافية، والمساواة، وتكافؤ الفرص.

(1) Serban Filipon, Framework Agreements, Supplier Lists, and Other Public Procurement Tools: Purchasing Uncertain or Indefinite Requirements, Hart Publishing, 2023, p 43.

يرتكز النظام على بيئة رقمية مؤسسة تؤتمن كامل الدورة التعاقدية ضمن مسارات إلكترونية موثقة، من الإعلان الموحد إلى تقديم العروض وتدقيقها وترسيتها، بما يتيح التتبع الفوري والرقابة المتزامنة. ويعتمد نماذج ومستدات موحدة تعزز الاتساق القانوني وتحدد من الاجتهد الفردي، الأمر الذي أسهم في ترسیخ الثقة عبر شفافية المسار وقابلية للمراجعة، وجعل المنصة سوقاً افتراضية إستراتيجية تكفل إنفاقاً رشيداً ونفاذًا متكافئاً إلى الفرص التعاقدية دون عوائق.

على ضوء ذلك، يصبح من الضروري استعراض المراحل الإجرائية التي يقوم عليها هذا النظام، وذلك من خلال تحليل مفصل لإجراءات الشراء الإلكتروني في دورة التعاقد، والتوسيع في عرض كيفية تقديم العروض وفتحها إلكترونياً.

الفرع الأول: إجراءات الشراء الإلكتروني في مراحل دورة التعاقد

كرست المادة 66 من قانون الشراء العام رقم 244/2021 قاعدة قانونية آمرة تلزم بإنشاء نظام إلكتروني متكامل تتولى هيئة الشراء العام إدارته وتشغيله، بحيث يستوعب مجمل الإجراءات المتصلة بدورة الشراء العام، ابتداءً من تسجيل المتعاملين وانتهاءً بالمراحل اللاحقة لترسيمة العقود. في هذا الإطار، أوجب المشرع أن تتضمن المنصة آلية تسجيل إلكترونية منظمة، تمكن الموردين والمقاولين والاستشاريين ومقدمي الخدمات من النفاذ إليها بعد استكمال مُطلبات التحقق والتأهيل المُسبقة. وعليه، يغدو التسجيل الإلكتروني مدخلاً إلزامياً لاستخدام الشراء الإلكتروني، إذ يقتضي من الراغبين في التعامل عبره إدراج بياناتهم التعريفية على المنصة، بما يفضي إلى منحهم اسم مستخدم ومعرفاً شخصياً يتيح اللووج إلى المنظومة وإنجاز المعاملات ذات الصلة. وتستمد هذه الخطوة أهميتها من كونها تؤسس لقاعدة بيانات مركبة دقيقة وموثوقة لكافحة المتعاملين، تُشكّل لاحقاً أداة مرجعية في عمليات التدقيق والتحليل والتقويم.

انسجاماً مع مقتضيات الأمان القانوني، أُخضعت إجراءات الشراء الإلكتروني لمعايير صارمة تتعلق بالسرية، وحماية البيانات، وضمان تكافؤ الفرص. فقد نصّ القانون صراحةً على اعتماد التوقيع الإلكتروني والمبادلات الرقمية الرسمية ذات الحجية القانونية الكاملة، بحيث تتمتع الوثائق الإلكترونية بالقوة الثبوتية عينها التي تتمتع بها المستندات الورقية، متى أمكن تحديد هوية مصدرها وحفظها وفق آليات تضمن سلامتها وعدم العبث بمحتها. ويستند هذا التوجّه إلى المادة 4 من قانون المعاملات الإلكترونية رقم 81/2018 التي أرست مبدأ الاعتراف القانوني بالتوقيع الإلكتروني، كما عزّزه مرسوم الإسناد الإلكتروني الصادر سنداً للمادة 8 من القانون ذاته. على الصعيد المعياري الدولي، انسجمت هذه المقاربة مع توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)⁽¹⁾، التي

(1) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والإسكوا، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومة المفتوحة: توصيات سياساتية للبلدان العربية، مراجعات الحكومة العامة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، دار نشر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس، 2022، ص 104.

دعت الدول الأعضاء إلى اعتماد منصات رقمية تتسم بالمرونة والموثوقية، وتتوفر بيئة شراء آمنة تكفل حماية البيانات الحساسة، وتحترم قواعد المنافسة، مع التشديد على تبسيط الإجراءات وتجنب النظم المعقدة التي قد تؤدي إلى إقصاء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولإيصال البعد التطبيقي، يمكن الاستعانة بمثال افتراضي لتسجيل مورّد جديد، حيث يُفضي فتح دورة شراء عبر المنصة إلى توجيهه إشعاراً إلى جميع الموردين المدرجين ضمن التصنيف المناسب. ويقوم المورّد المعنى بالولوج إلى رابط الدعوة، وتأكيد هويته من خلال حسابه الموثوق، ثم تحميل الوثائق المطلوبة، سواء أكانت نماذج موحدة أم مستندات داعمة، مع التأشير الإلكتروني على التزامه بشروط دفتر الشروط وتسجيل قبوله بالمشاركة. وبهذا، يُدرج المورّد ضمن المسار الإجرائي، ويصبح قادرًا على استكمال باقي المراحل وفق الجدول الزمني المحدد سلفًا.

يُظهر هذا النموذج كيف أسهمت الرقمنة في إعادة ضبط العلاقة التعاقدية منذ مراحلها التأسيسية، إذ غدت كل خطوة موثقة ومؤرشفة وخاضعة للمراقبة اللحظية، بما يحدّ من احتمالات التلاعب أو الاحتكار أو الإقصاء غير المشروع. وعلى ضوء هذا التصور، تُستكمل إجراءات الشراء الإلكتروني بمرحلة تقديم العروض وفتحها عبر الوسائل الرقمية المعتمدة، تمهدًا لبحث الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية فض العروض وتحديد العرض الفائز.

الفرع الثاني: تقديم العروض وفتحها الإلكتروني

تبثق آلية تقديم العروض الإلكترونية ضمن نظام الشراء العام من إفراد حيّز رقمي محصن داخل المنصة المركزيّة، يُخصص حصرياً لاستقبال العروض والعطاءات طوال فترة المنافسة. وقد أحاط المشرع هذه النافذة بضمانات زمنية صارمة، فجعلها متاحة فقط بين تاريخ فتح باب المنافسة وتاريخ إغلاقه، بما يحول دون أي تدخل لاحق أو تعديل في المعطيات المقدمة. ويتولى النظام، بصورة آلية، تثبيت التوقيت الدقيق لإيداع كل عرض، مع حفظ نسخة إلكترونية موثقة تُشكّل، عند الاقتضاء، مرجعاً قانونيًّا نهائياً غير قابل للمنازعة. في هذا السياق، نصّت الفقرة الثالثة من المادة 66 من قانون الشراء العام رقم 244/2021 على وجوب تضمين المنصة صفحات مُخصصة لتقديم العروض واستلامها إلكترونيًّا، على أن يبدأ العمل بها اعتباراً من تاريخ إطلاق المنافسة وينتهي مفعولها عند إغلاقها. كما اعتبر القانون تاريخ ووقت الإرسال الإلكتروني المعيار القانوني الوحيد المُعتدّ به، على أن يتم تثبيته تلقائياً من قبل النظام دون أي تدخل بشري. أمّا المادة 70 من القانون ذاته، فقد عالجت مرحلة فتح العروض وتقيمها، مؤكدة خضوعها لاحكام الشفافية والعدالة في التزيم، مع التشديد على احترام مبدأ العلنية حتى ضمن البيئة الافتراضية. وينقصد بالعلنية هنا إتاحة المشاركة عن بعد عبر وسائل الاتصال الرقمي، بما يمكن العارضين أو من يمثّلهم من حضور جلسة فض العروض بصورة مباشرة وآمنة، من دون الإخلال بسلامة الإجراءات. امتد نطاق الأتمتة ليشمل مراحل لاحقة من الدورة التعاقدية، كإرساء الصفقة، إبرام

العقد، وإصدار أمر المُباشرة، حيث تُتجز هذه العمليات إلكترونياً من دون اللجوء إلى المعاملات الورقية، في تجسيد لرؤيه تشريعية متكاملة ترمي إلى رقمنة المسار التعاقدى برمتها، تحقيقاً للشفافية، وتسريعاً للإجراءات، وترشيداً للنفقات⁽¹⁾. غير أن هذا التحول نحو الشراء الإلكتروني يقتضي تنظيم تقنياً وقانونياً دقيقاً يصون سلامة المسار الإجرائي من الأعطال التقنية أو إساءة الاستخدام، وهو ما يُعوّل في تحقيقه على المرسوم التطبيقى المنصوص عليه في المادة 71 من قانون الشراء العام. وفي الاتجاه نفسه، نبهت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية⁽²⁾ إلى ضرورة اعتماد تكنولوجيات رقمية مُتقدمة قادرة على مواجهة الأزمات المُحتملة أثناء تنفيذ العقود الإلكترونية، وتغطية دورة المشتريات العامة بكامل مراحلها، من الإعلان حتى الدفع، ضمن بيئة مؤمنة، مؤرشفة، وشفافة.

لتجلية البعد العملي لهذه الآليات، يمكن الاستعانة بمثال تطبيقي، حيث يؤدي إطلاق إدارة عامّة لمشروع شراء جديد عبر المنصة إلى توجيه إشعار إلكتروني إلى جميع المورّدين المردجين ضمن الفئة المُختصة. ويقوم المورّد الرّاغب بالمشاركة بالولوج إلى صفحته الإلكترونية المؤمنة، حيث يُحال إلى نموذج العرض الرقمي، فيماً الحقول المطلوبة، ويحمل المستندات الالزام، ثم يوقع عرضه إلكترونياً باستخدام التوقيع المعتمد قبل الضغط على خيار الإرسال⁽³⁾. وعلى الفور، يتلقى إشعاراً يثبت استلام عرضه، مرفقاً بتاريخ وساعة الإيداع، وتحفظ نسخة إلكترونية منه في سجل العروض. وعند انتهاء المهلة المحددة، تباشر لجنة التقييم جلسة افتراضية لفتح العروض، حيث تُعرض إلكترونياً وبصورة مُترافقه أمام أعضائها، وتُفتح وفق ترتيب ورودها الزمني. ويسجل النظام هذه العملية برمتها، بما يتيح الرجوع إليها عند الحاجة، ويحول دون أي تلاعب أو تعديل لاحق.

في ضوء ما تقدّم، يتّضح أن تقديم العروض وفتحها إلكترونياً لم يعد مجرد إجراء تقني، بل تحوّل بنّيوي أعاد صياغة العلاقة بين الإدارة والعارضين ضمن بيئة تعاقدية مُغلقة، منضبطة، وقابلة للتدقيق اللحظي، بما يُشكّل ركيزة أساسية لتعزيز الشفافية والفعالية في التزيمات العمومية⁽⁴⁾. ومع استكمال عرض الإطار القانوني والتنفيذي لنظام الشراء العام الإلكتروني في لبنان، يغدو من الملائم الانتقال إلى مقارنته على ضوء تجارب دولية رائدة، أَسَّست لمنظومات تعاقدية رقمية شاملة، بما يسمح باستخلاص الدروس وقياس مدى اتساق النموذج اللبناني مع معايير الحكومة الرقمية الحديثة.

(1) عبد الله بخبار أسلوب وتقنيات إبرام عقود الشراء العام في القانون المقارن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 4 وما بعدها.

(2) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والإسكوا (2022)، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومة المفتوحة: توصيات سياساتية للبلدان العربية، مرجع سابق، ص 104.

(3) Sue Arrowsmith, The Law of Public and Utilities Procurement, Volume 2, 3rd Edition, Sweet & Maxwell, 2018, p 78 – 81.

(4) Khi V. Thai, Global Public Procurement Theories and Practices, Springer, 2017, p 24.

المبحث الثاني: التجارب الدولية الرائدة في مجال الشراء الإلكتروني

يبقى استكمال الإطار القانوني للشراء العام الإلكتروني ناقصاً دون الرجوع للتجارب الدولية الرائدة التي حولت النصوص القانونية إلى ممارسة مؤسسية فعالة، مستخلصةً أفضل الممارسات وقابلة للتكييف محلياً. فقد أصبح الشراء العام مرتبطاً بالفضاء الرقمي، حيث تلقي القواعد القانونية مع الابتكار التكنولوجي ضمن بنية حوكمية متكاملة تضمن الكفاءة والشفافية والمساءلة، عبر منصات إلكترونية مركبة تغطي كامل دورة التزيم من الإعلان حتى الترسية والدفع⁽¹⁾. لوجستياً، أظهرت التجارب الدولية أنَّ نجاح الرقمنة يرتكز على ازدواجية متكاملة: إطار قانوني واضح وبنية تقنية مزنة وقابلة للتوسيع. فالنموذج الإماراتي قدم منصة اتحادية موحدة، والمغرب تبني نهجاً تدريجياً مع بوابة إلكترونية شاملة، بينما أحرزت كوريا الجنوبية تقدماً عبر نظام (KONEPS) وسنغافورة ابتكرت منصة (GeBIZ) ذات هيكلية مفتوحة، بما يعكس تنوع الأساليب وملاءمتها للبيئات القانونية والإدارية المختلفة⁽²⁾. تعقباً على ما سلف، يأتي هذا المبحث ليُلقي الضوء على بعض التجارب العربية في تفعيل الشراء العام الإلكتروني (المطلب الأول)، على أن يُستتبع ذلك بالطرق إلى التجارب الآسيوية في تطوير الشراء الإلكتروني (المطلب الثاني).

المطلب الأول: التجارب العربية في تفعيل الشراء العام الإلكتروني

لا غرو في أن التجربة العربية في رقمنة الشراء العام تعكس جهوداً متراكمة على الصعيد التشريعي والمؤسساسي لتوظيف التكنولوجيا في ترسيخ الشفافية والمساءلة، ومواجهة تحديات الفساد والمنافسة غير العادلة، عبر مركزة البيانات، توحيد إجراءات التزيم، وتوسيع قاعدة المُنافسة من خلال منصات وطنية إلكترونية⁽³⁾، كما فعلت الإمارات والمغرب، حيث وفرت بوابات مُوحدة تُعيد تنظيم العلاقة التعاقدية، تُقلّص السلطة التقديرية الفردية، وتعزّز التتبع القانوني، بما يُحقق توازناً دقِيقاً بين الكفاءة الإدارية والعدالة التنافسيَّة⁽⁴⁾. عطفاً على هذا التوجّه، سُتعنى المعالجة التالية بالبحث في التجربة الإماراتية في تطوير الشراء الإلكتروني (الفرع الأول)، على أن يتم الانتقال على أثر ذلك للتعرُّف على تجربة المملكة المغربية في تعزيز الشراء الإلكتروني (الفرع الثاني).

(1)OECD, Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas, OECD Publishing, 2015.

(2)Asian Development Bank, E-Government Procurement Handbook: A Guide for Developing Countries, ADB, Manila, 2021.

(3) طارق المجدوب، الحكومة والإدارة العامة: مقاربات إصلاحية في القانون العام العربي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2021، ص 219.

(4) طارق المجدوب، الحكومة والإدارة العامة، المرجع السابق، ص 220.

الفرع الأول: التجربة الإماراتية في تطوير الشراء الإلكتروني

تعزز دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً رائداً في الشراء العام الإلكتروني، حيث اتخذت التحول الرقمي أداة إستراتيجية لتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة الإنفاق العام، فاعتمدت منظومة شريعية وإجرائية متكاملة تدار عبر بيئة إلكترونية موحدة وأمنة وقابلة للتطوير، وتمثل «منصة المشتريات الرقمية» التابعة لوزارة المالية محور هذا النظام الاتحادي، إذ تربط الجهات الاتحادية بالموردين وتتيح إدارة دورة الشراء بالكامل من تحديد الاحتياجات ونشر طلبات العروض، مروراً بتلقيها وتقيمها، وصولاً إلى الترسية، التعاقد، والدفع الإلكتروني، في إطار مؤسسي متكامل يضمن النزاهة والفعالية⁽¹⁾. يستند هذا النظام إلى مجموعة من المبادئ القانونية الأساسية، أبرزها العلنية، تكافؤ الفرص، النزاهة وحماية المال العام، إذ تلزم الجهات الاتحادية بإنتمام كافة عمليات الشراء عبر المنصة الرقمية وفق إجراءات موحدة، مع توظيف الوثائق النموذجية والأنظمة المؤتمتة لإدارة العقود، ويعتمد التوقيع الرقمي كأداة قانونية نافذة لتوثيق المعاملات، وفق أحكام قانون المعاملات الإلكترونية الإماراتي، ما يعزز القوة القانونية والاعتمادية للعقود الإلكترونية⁽²⁾.

على ذات المنال، تم تأسيس سجل الموردين الاتحادي كقاعدة بيانات إلكترونية موحدة تضم كافة المتعاملين المعتمدين لدى الجهات الاتحادية، مع تمكين تسجيلهم ورصد أدائهم عبر مؤشرات موثقة رقمياً. كما وفرت المنصة تقنيات الربط البيني مع أنظمة الجهات المختلفة، ما أتاح تبادل المعلومات في الزمن الحقيقي، وتيسير تتبع العقود وتنفيذها، وضمان التدقيق في جميع مراحلها. وقد أتيح تقسيم العقود الحكومية بحسب قيمتها، مع تخصيص فئات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يرسي مبدأ تكافؤ الفرص ويساري بعده تمويلاً إلى جانب الرقابي⁽³⁾.

من الوجهة العملية، وعبر الاستعانة بلغة الأرقام، نوّع إلى أنه في العام 2021، تجلّت فعالية نظام الشراء العام الإلكتروني الإماراتي من خلال ربط أكثر من 43 جهة اتحادية بالمنصة الرقمية، وتسجيل ما يزيد على 7,400 مورد ومتّعهد في سجل الموردين الاتحادي، مع إبرام أكثر من 12 ألف عملية شراء إلكترونية بقيمة إجمالية تجاوزت 6.5 مليارات درهم، ما أسهم في تقليل متوسط دورة الشراء بنسبة 30% وخفض كلفة المعاملات الإدارية بنسبة 45% مقارنة بالآليات التقليدية⁽⁴⁾. وقد أتاح النظام تقييم أداء العارضين والمتّعهدين فوراً، وتوفير تقارير تعاقدية لحظية للجهات الرقابية، بما في ذلك وزارة المالية وديوان المحاسبة الاتحادي، مع توحيد المعايير التقنية للمشتريات

(1) وزارة المالية الإماراتية، دليل المشتريات الرقمية الاتحادية، 2022، ص 5.
<https://mof.gov.ae/wp-content/uploads/2024>

(2) قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية الإماراتي، القانون الاتحادي رقم 1 لسنة 2006 وتعديلاته.

(3) تقرير وزارة المالية السنوي حول أداء منصة المشتريات الرقمية، 2021، ص 14.

(4) وزارة المالية الإماراتية، التقرير السنوي حول أداء منظومة المشتريات الرقمية الاتحادية، أبو ظبي، إصدار 2022، ص 21-17.

واعتماد آليات الدفع الذكي وربطها بنظام التحصيل الإلكتروني، ما عزّز الانسيابية التشغيلية وسهل حركة التدقيق والامتثال. وتمثل هذه التجربة نموذجاً عربياً متقدماً لإرساء منظومة شراء إلكتروني ذات أساس قانونية رصينة، مدعاومة بهيكلية مؤسساتية مركبة ورؤية إصلاحية قائمة على المأسسة والرقمنة، بحيث تُسند وظيفة الشراء العام إلى نظام رقمي متكامل يجمع بين التنظيم، الكفاءة، والتوثيق، مع إبراز حجم التقدّم الممكّن حين تتكامل الإرادة السياسية مع البنية التشريعية والأطر المؤسسية، ليصبح نظام المشتريات الرقمية الاتحادي أداة استراتيجية لإعادة هيكلة وظيفة الشراء العام، تحقيق الرشادة المالية، تعزيز الشفافية، وضبط الكلفة العامة⁽¹⁾.

مقارنةً مع لبنان، يتجلّى الفارق في أن القانون رقم 244/2021 قد نص على إنشاء منصة إلكترونية مركبة وتفعيل الشراء الإلكتروني ضمن الفصل الرابع، إلا أنه لم يرافق ذلك بخطة تشغيلية متكاملة تحول العمل الورقي الجزئي إلى بيئة رقمية شاملة كما هو معمول به في الإمارات. ففي حين توفر المنظومة الإماراتية واجهة موحدة تغطي جميع مراحل الشراء، وترتبط الوزارات والمؤسسات الاتحادية عبر قاعدة بيانات وطنية متكاملة، يظل النظام اللبناني مقيداً بفوارق تقنية بين الجهات الشارية، وغياب الربط البيني المطلوب بين المنصة المركزية والأنظمة الإدارية الأخرى. يضاف إلى ذلك أنّ النظام الإماراتي يعتمد كأداة إلزامية موحدة لجميع الجهات الاتحادية، مع خضوعه لتحديث دوري وفق تقويم الأداء الرقمي، بينما يظل التطبيق اللبناني، رغم وجوب النشر والتبلیغ عبر المنصة وفق المادتين 12 و66، محدوداً وجزئياً، دون شمول دورة الشراء بأكملها، وبدون هيكل مؤسسي داعم يماثل وزارة المالية أو الهيئة الاتحادية للمشتريات في الإمارات التي تضطلع بالإشراف والتطوير المستمر. وإذا كانت الإمارات تبنت مدخلاً اتحادياً مركزاً، فإن النموذج المغربي سلك مساراً تدريجياً قائماً على ترسیخ الممارسات الإلكترونية ضمن إطار قانوني تقليدي مستقر، عبر تطوير أدوات رقمية ضمن مدونة الصفقات العمومية، مما يخدم مثلاً على التكيف التدريجي للتشريع مع مقتضيات الشراء الإلكتروني في ظل منظومة إدارية غير اتحادية، ويشكل دراسة مهمة لفهم أساليب اعتماد الرقمنة التعاقدية في السياق العربي.

الفرع الثاني: تجربة المملكة المغربية في تعزيز الشراء الإلكتروني

تجسد التجربة المغربية في رقمنة الشراء العام نموذجاً فريداً ضمن السياق العربي، يقوم على مقاربة مزدوجة ترتكز على بوتقة من المعايير؛ من جهة، تعزيز الإطار القانوني الوطني بمقتضيات تُتيح الانتقال التدريجي نحو المعاملات الرقمية في الصفقات العمومية، ومن جهة أخرى، إرساء بوابة إلكترونية وطنية تُعد المرجعية المركزية لكافة إجراءات الشراء، من دون انفصال عن الهياكل القانونية التقليدية. وقد أعتمدت مدونة الصفقات العمومية كإطار تنظيمي أساسي لعقود التوريد والخدمات والأشغال التي تُبرمها الدولة والجماعات الترابية، بصيغة مرسوم ملكي، عُدّ لاحقاً

(1) The UN E-Government Survey, 2025. <https://u.ae/fr/about-the-uae/uae-competitiveness/the-uae-in-egovernance-development-index> visited on: 23\1\2026.

ليشتمل على آليات تُمكّن من رقمنة المسار التعاقدى، بما في ذلك استخدام الوثائق الإلكترونية وتقديم العروض عبر المنصة الرقمية. وفي هذا السياق، صدر قرار مشترك عن وزارة الاقتصاد والمالية ووزارة الداخلية لإنشاء بوابة الوطنية للصفقات العمومية⁽¹⁾. التي أصبحت منذ عام 2013 منصة إلزامية لنشر طلبات العروض والمناقصات، واستقبال العروض، وتعيم المعلومات المرتبطة بعمليات التعاقد⁽²⁾. هذه البوابة أتاحت - وفقاً للنصوص التنظيمية - إمكانية إيداع العروض بشكل رقمي بالكامل، بما يشمل الملفات التقنية والإدارية والمالية، كما ألزمت السلطات المتعاقدة بتوثيق كل المراسلات والقرارات الإدارية المتعلقة بعملية الشراء، مع تحديد آجال زمنية دقيقة للتسجيل والنشر والاستلام. ونتيجة لذلك، أُنجزتآلاف العقود من خلال إجراءات إلكترونية بالكامل، لا سيما في قطاعات الأشغال العمومية والتجهيز والصحة، مما عزّز منسوب الشفافية، وساهم في تحسين مناخ الأعمال من خلال توسيع قاعدة المشاركة وتقليل الفوارق الجغرافية⁽³⁾. عملياً، تُجسد الممارسة المغربية في هذا المجال نموذجاً متقدماً، إذ ألزمت الحكومة اعتماد النشر الإلكتروني كآلية إلزامية لتعيم المعلومات، وتوظيف التوثيق الرقمي في تقييم العروض والفصل فيها، مع وضع آليات تحقق آلية لهوية المتعهدين وشروط تأهيلهم، وربط المنصة الإلكترونية بالسجلات الوطنية للموردين لتسهيل التدقيق والتصنيف⁽⁴⁾. وتشير التقارير الرسمية إلى أن هذه الإصلاحات أسهمت في تقليل متوسط آجال دورة الشراء بنسبة 22%， وتحقيق وفر مالي يقدر بـ 1.8 مليار درهم سنوياً⁽⁵⁾.

تأسيساً على ما تقدّم، يرتكز المسار المغربي في رقمنة الشراء العام على تمكين تقني مصحوب بتأهيل مؤسسي شامل، إذ شملت المبادرة ورشات وطنية صُممّت لرفع كفاءات الموظفين العموميين في استخدام المنصة، وأدرجت وحدات دراسية متخصصة بالشراء الإلكتروني ضمن معاهد الإدارة، مؤكداً بذلك إدراك الدولة بأن نجاح المنظومة الرقمية يتجاوز النصوص التشريعية، ويستلزم تحديث البنية البشرية وتطوير قدرات الإدارة بشكل مستمر. وقد تبنّت المملكة سياسة التدرج في التطبيق، فبدأت بالإعلانات الرقمية قبل الانتقال إلى المراحل التنفيذية وفق جاهزية الجهات التشارية، مع إدارة المنصة من قبل الخزينة العامة للمملكة، ما أتاح إشرافاً مالياً مباشرأ، ومركزاً للبيانات، وضماناً

(1) Portal Marocain des Marchés Publics, 2007. www.marchespublics.gov.ma visited on: 23\1\2026.

(2) وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، دليل استخدام بوابة الوطنية للصفقات العمومية، الرباط، 2021، ص 5-7.

(3) البنك الدولي يواصل مساندة إصلاحات الشمول المالي والرقمي في المغرب، منشور على موقع «مجموعة البنك الدولي»، بتاريخ 2023\3\14.

تاريخ الزيارة: 2026\1\23 <https://www.albankaldawli.org>.

(4) وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، تقرير حول أداء الشراء العمومي الرقمي، الرباط، 2022، ص 11.

(5) تقرير رقم PGD66، وثيقة صاردة عن البنك الدولي - مشروع تمويل معنى بسياسات التنمية في مجال الشمول المالي والإقتصاد الرقمي، قرض للمملكة المغربية، كانون الثاني 2019.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/386961557979829414/pdf/Morocco-Financial-Inclusion-Digital-Economy-Development-Policy-Financing-Project.pdf>

للشفافية، خصوصاً بعد إلزام تسجيل الموردين للمشاركة في التزيمات الحكومية⁽¹⁾. بالمقابل، وعلى الرغم من إقرار لبنان لقانون الشراء العام رقم 244 لسنة 2021 وإنشائه منصة مركبة لدى هيئة الشراء العام، فإن المنصة لا تزال في مرحلة الابتدائية، غير شاملة لدورة الشراء المؤتمتة، ودون ربط موحد مع منظومة الرقابة المالية، إضافة إلى افتقار العديد من الجهات الشارية للقدرات التقنية والبشرية اللازمة للاستفادة القصوى. وتبرز التجربة المغربية أيضاً من خلال وضع نصوص تنظيمية تفصيلية تحكم عمل المنصة، بما في ذلك إجراءات تقديم العروض إلكترونياً، ما عزّز الثقة بالعملية الرقمية، في حين يبقى لبنان في انتظار صدور المراسيم التطبيقية المنصوص عليها في المادة 71، والتي تشكل شرطاً أساسياً للتشغيل الكامل للمنصة. وتكشف المقارنة بين التجربتين عن نهجين متميزين في رقمنة الشراء العام العربي: الأول قائم على التوحيد المؤسسي عبر نظام اتحادي متكامل كما في الإمارات، والثاني قائم على التدرج التدريجي ضمن الإطار القانوني التقليدي كما في المغرب، ما يُبرز الحاجة إلى الاطلاع على التجارب الدولية المتقدمة، لاسيما في آسيا، حيث أخذت الرقمنة التعاقدية طابعاً استراتيجياً في السياسات الاقتصادية والتكنولوجية، وهو ما س يتم تحليله لاحقاً عبر نموذجي كوريا الجنوبية وسنغافورة.

المطلب الثاني: التجارب الآسيوية في تطوير الشراء الإلكتروني

برهنت التجارب الآسيوية خلال العقود الأخيرة على قدرة استثنائية في تلازم الابتكار الرقمي مع الإصلاح الإداري، لا سيما في مجال الشراء العام، إذ استواعت هذه الدول منذ البداية أن تحديث منظومة المشتريات لا يتحقق بمجرد تعديل النصوص القانونية، بل يتطلب إقامة بنية رقمية متكاملة تتشابك فيها التشريعات مع البنية التحتية التقنية، والسياسات المؤسسية الداعمة، والمعايير الدولية للشفافية والمساءلة، وهو ما يعكس رؤية استراتيجية شاملة لإعادة هندسة العلاقة بين الإدارة والمواطن وتعزيز الحكومة المفتوحة. وما يميز هذه التجارب أنها لم تقتصر على الدول الصناعية الكبرى، بل شملت أيضاً دولاً نامية أو صاعدة استطاعت تحويل التحديات الرقمية إلى فرصة لإرساء نظم شراء عام رشيق، عادلة، وفعالة مالياً. وتتوفر هذه التجارب نماذج متقدمة على صعيد التصميم المؤسسي والنتائج العملية، إذ لم تكتف بإحداث تحول تقني فحسب، بل ربطت الأنظمة الرقمية بأهداف أوسع تشمل تكافؤ الفرص، النزاهة التعاقدية، وتحقيق وفورات مالية ملموسة. وفي هذا الإطار، يُعد نظام KONEPS في كوريا الجنوبية ومنصة GeBIZ في سنغافورة نموذجين بارزين للرصد والتحليل، لما يتضمنانه من عناصر نجاح قابلة للاستنساب بها وتنكييفها وفق الخصوصيات المحلية⁽²⁾. لذا، سيتناول هذا المطلب في فرعه الأول التجربة الكورية الجنوبية من خلال تحليل نظام KONEPS، في حين يتناول الفرع الثاني التجربة السنغافورية التي تعدّ مثالاً

(1)Portail Marocien des marchés Public, site officiel, 2007. <https://www.marchespublics.gov.ma/pmmp/> visited on: 23\1\2026.

(2)Asian Development Bank, Digital Public Procurement: Accelerating Procurement Transformation, ADB, Manila, 2021. <https://www.adb.org/publications/digital-public-procurement> visited on : 23\1\2026.

في توظيف التكنولوجيا لتعزيز المنافسة والنزاهة عبر منصة GeBIZ.

الفرع الأول: تجربة كوريا الجنوبية ونظام KONEPS

في سياق سعيها إلى تعزيز الشفافية وتحديث البنية التعاقدية للدولة، شكلت كوريا الجنوبية نموذجاً عالمياً يحتذى به في مجال رقمنة الشراء العام، عبر تطويرها نظاماً إلكترونياً شاملاً أطلق عليه اسم ⁽¹⁾ KONEPS وهو اختصار لـ Korea ON-line E-Procurement System. وقد جاء هذا النظام استجابة لحاجة ملحة إلى تقليص التكاليف، وتقادي التكرار الإجرائي، وتحقيق مبدأ الولوج المتكافئ في العقود العمومية، فضلاً عن الحدّ من التلاعب والفساد في دورة المشتريات الحكومية ⁽³⁾.

لقد أرسى النموذج الكوري لرقمنة الشراء العام مثالاً فريداً في حوكمة الإنفاق العام، إذ تمثل في بناء منظومة رقمية متكاملة تضم جميع مراحل دورة الشراء تحت مظلة منصة واحدة، لا تقتصر على الإعلان واستقبال العروض، بل تشمل إعداد المستندات، تسجيل الموردين، التعاقد، تنفيذ الدفع، وأرشفة العمليات، ما يجعل KONEPS نموذجاً رائداً لتكامل السيادي الرقمي في المجال العام. وتشير البيانات الرسمية للبنك الدولي إلى أنَّ هذا النظام أصبح ركيزة أساسية في بنية الإدارة العامة الكورية، مستخدماً على نحو واسع في مختلف مراحل المشتريات الحكومية، ويعُدّ بحسب التقييم المؤسسي الأخير إحدى التجارب العالمية الأكثر شمولية وكفاءة إجرائية، لا سيما في دمج العمليات التعاقدية ضمن بيئه إلكترونية موحدة يديرها القطاع العام ⁽⁴⁾. تتجلى في هذه المعطيات مтанة النموذج الرقمي الكوري وترسّخه في البنية المؤسسية، مؤكداً دوره في إعادة هندسة وظيفة الشراء العام كأداة حوكمية مركبة. على المستوى العملي، يدار نظام KONEPS بطريقة مؤتمته بالكامل، إذ تقوم الجهات الحكومية بإدراج مشاريع الشراء على المنصة، ويتاح للموردين الاطلاع عليها وتقديم عروضهم إلكترونياً مرفقة بالتوقيع الرقمي، لثقيئ لاحقاً وفق خوارزميات ومعايير شفافة، ويعُلن عن الفائز إلكترونياً، ثم تُبرم العقود وتُتَّقدَ المدفوعات ضمن تتبع كامل ودون أي

(1) منصة KONEPS هي نظام كوريا الجنوبي الشامل والموحد للمشتريات العامة عبر الإنترنط، يدير العملية بأكملها إلكترونياً بدءاً من طرح المناقصات وإبرام العقود وصولاً إلى الدفع، مما يعزز الشفافية والكفاءة باستخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، ويعتبر نموذجاً عالمياً للمشتريات الحكومية الرقمية، حسب موقع دائرة المشتريات العامة. <https://events.development.asia/materials/20240925>

(2) Creating a Level Playing Field for Public Procurement: The Korea Online E-Procurement System (KONEPS) 2002–1996, Global Delivery Initiative, World Bank, 2021. https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/DN_KONEPS_v2a.pdf

(3) OECD, Towards Efficient Public Procurement in Korea: Main Findings and Recommendations, OECD Publishing, 2016.

(4) Korea Digital Development Program: Data-Driven, Resilient, and Green Digital Transformation, P177256, Completion Report, World Bank, 2024. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062624042513249/pdf/P177256-7de67b2e-e653-4cb6-89bb-336b0bf33b56.pdf>

تدخل يدوي، ما يُغلق معظم الثغرات المرتبطة بالمحسوبيات أو الرشاوى. ولتوسيع فعالية هذا الإطار، فقد أدرجت وزارة البناء والنقل الكورية عام 2020 مشروعًا لتوسيع شبكة النقل الريفي ضمن KONEPS، حيث قدم أكثر من 250 مقاولاً عروضهم خلال فترة قصيرة، ثم جرى تقييمها خلال 48 ساعة، وأبرم العقد رقمياً مع صرف الدفعية الأولى إلكترونياً، بينما ظلت كافة التفاصيل متحدة للعموم عبر المنصة، في مثال بارز على سرعة الإجراءات، عاليتها، وكفاءتها التشغيلية⁽¹⁾.

من هذا المنطلق، يُجسد نظام KONEPS الكوري نموذجاً متكاملاً للرقمنة التعاقدية، إذ أسهم في رفع مركز كوريا ضمن مؤشرات الشفافية الدولية، والحد من التلاعُب في الصفقات العمومية، وتسهيل وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى السوق العامة عبر تبسيط إجراءات التسجيل والتأهيل وإزالة العراقيل البيروقراطية. وينيرز هذا النموذج مدى نضج الدولة في توحيد إجراءات الشراء وربط الجهات الشرائية بالهيئات الرقابية، مع تكامل سلس للمنصة مع قواعد البيانات الحكومية، مما يجعل إدارة دورة الشراء بأكملها - من الإعلان مروراً بتقديم العروض والتقييم وصولاً إلى الدفع والتدقيق اللحظي - متحدة إلكترونياً ضمن واجهة واحدة موحدة. بالمقابل، يُظهر القانون اللبناني رقم 2021/244، رغم إنشاء منصة مركبة للشراء الإلكتروني، على ما جاء في نص المادة 66، حداً من التباين، إذ يقتصر التطبيق الحالي على النشر والتبلیغ واستقبال العروض دون تحقيق التكامل المؤتمت ل الكامل مراحل الشراء، كما تفتقر المنظومة اللبنانية إلى جهة تنفيذية مركبة تدير المنصة وتنسق مع الأجهزة الرقابية، وإلى ربط تكاملی مع قواعد البيانات السيادية - مثل السجل التجاري والضرائب والمخالفات - الذي يتيح التحقق والتدقيق التلقائي، بما يُنيرز فجوة جوهيرية بين النموذجين في قدرتهما على ضبط الأداء وتعزيز الحوكمة الرقابية⁽²⁾.

تعقيباً على ما سلف، نخرج بمحصلة مؤداها أن التحليل المقارن يُظهر واقع أن القانون اللبناني قد أرسى أساساً جوهرياً للانتقال نحو الشراء الإلكتروني، إلا أنه يظل بحاجة إلى تعزيز بنيته المؤسسية والتقنية، بما يمكنه من الوصول إلى مستوى التكامل التشغيلي الذي يميز نظام KONEPS، وذلك عبر تبني آليات تشغيل ذكية، وتفعيل الرابط البياني بين المنصة وكافة الجهات الشرائية، واستدامة تحديث الإجراءات الإلكترونية. وفي هذا السياق، يُعد استعراض التجربة السنغافورية عبر منصة GeBIZ خطوة طبيعية، إذ تمثل نموذجاً متقدماً في توظيف التكنولوجيا لتعزيز الشفافية وتفعيل دور الإدارة في بيئة تعاقدية ذكية وفعالة، بما يتيح تكاملًا متقدماً بين الأدوات الرقمية والممارسات المؤسسية، ويسس لمعايير رائدة يمكن استلهامها في تطوير نظم الشراء العمومي في السياقات العربية.

(1) Korean Public Procurement Service, Annual Report, Seoul, 2021. https://www.pps.go.kr/eng/bbs/list.do;jsessionid=ELHxMGNampv8KqKV5_o2Us2ll8aU8nnLsPgTcI5d0WbK-S_EIMTw!805349263?key=00798

(2) Asian Development Bank, Digital Public Procurement: Accelerating Procurement Transformation, Manila, ADB, 2021. <https://www.adb.org/publications/digital-public-procurement>

الفرع الثاني: تجربة سنغافورة ومنصة GeBIZ

لم تقتصر سنغافورة على كونها دولة نامية تقليدية، بل سبقت غيرها في إدراك أن الرقمنة الإدارية تمثل أداة استراتيجية لإعادة صياغة العلاقة بين المواطن والدولة، مستندة إلى أسس من الكفاءة، والشفافية، وسرعة الإنجاز. وفي سياق هذا التوجه، أُسست الحكومة السنغافورية منصة GeBIZ (Government Electronic Business)，لتكون المنصة المركزية لإدارة المعاملات الحكومية إلكترونياً، وربط كافة مراحل الشراء العام ضمن بيئه رقمية متكاملة وآمنة⁽¹⁾، التي سرعان ما أصبحت، عام 2000، المنفذ الرسمي والوحيد للمشتريات الحكومية الإلكترونية، ما حولها تدريجياً إلى نموذج يحتذى في الإدارة الذكية للعقود العامة⁽²⁾. تُشكّل منصة GeBIZ منظومة رقمية متكاملة تربط بين مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، وتحل محل الموردين المحليين والدوليين إمكانية النفاذ إلى فرص التعاقد بشفافية مطلقة. وتقوم المنصة على آلية موحدة تشمل تسجيل الموردين، التحقق الإلكتروني من أهليةهم، تقديم العروض وتحليلها وترسيتها، وصولاً إلى تنفيذ العقود، مع تكامل مباشر مع أنظمة المحاسبة والإدارة المالية العامة، بما يضمن سيرورة إجرائية متماضكة وموثوقة⁽³⁾. يُجسّد نظام GeBIZ نموذجاً متقدماً للحكومة الرقمية، حيث يفرض رقابة مسبقة وفورية على كامل العملية التعاقدية، ما يحدّ بفعالية من احتمال وقوع أي تلاعب أو تواطؤ، ويضمن الالتزام التام بمعايير الشفافية والمساءلة الرقمية. وما يميّز التجربة السنغافورية أنها لم تكتف برقمنة الإجراءات الشكلية، بل أُسست مضموناً قانونياً ومؤسساتياً مبتكرةً، فقد صاغت الحكومة إطاراً تشريعياً داعماً للشراء الإلكتروني يضم قوانين العقود العامة، حماية البيانات، والتوقيع الإلكتروني، وأنشأت وحدة متخصصة ضمن وزارة المالية لمراقبة الأداء الرقمي وتحديث منصة GeBIZ باستمرار، اعتماداً على مؤشرات الأداء، تغذية راجعة من المستخدمين، وأحدث آليات الأمان السيبراني⁽⁴⁾.

من الناحية الواقعية، يُشكّل العام 2021 مثلاً حيّاً على نجاعة منظومة GeBIZ، إذ أُنجز خلاله أكثر من 52,000 عملية شراء حكومي، استفاد منها ما يزيد على 30,000 مورّد مسجل، شملت شريحة واسعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بفضل الآليات الميسّرة للولوج وتحفيض الأعباء الإدارية التي توفرها المنصة، بما يعكس التكامل بين الابتكار الرقمي والحكومة التعاقدية

(1) منصة GeBIZ هي مركز المشتريات الإلكترونية الحكومية في سنغافورة (G2B)، وتُعد بوابة إلكترونية تمكّن الموردين والشركات من الوصول إلى فرص الأعمال والعقود الحكومية، وتقديم العروض والمناقصات الإلكترونية، مما يسهل التجارة الإلكترونية بين الحكومة والقطاع الخاص في سنغافورة عبر الإنترن特 <https://www.developer.tech.gov.sg/guidelines/procurement>

(2) Singapore Ministry of Finance, GeBIZ: A Whole-of-Government Platform for Procurement, 2020.

(3) World Bank Group, Digital Procurement: Practices and Lessons from Singapore, 2022.

(4) OECD, Digital Government Review of Singapore: Towards a Data-driven Public Sector, 2021, p 56-59.

الفعالة⁽¹⁾. أطلقت الحكومة السنغافورية ميزة Dynamic Purchasing System (DPS)، التي تتيح تحديث قوائم العارضين تلقائياً ضمن الفئات المحددة دون الحاجة إلى إعادة فتح المناقصات، مما يعزز مرونة النظام وفعاليته التشغيلية. في المقابل، ييرز واقع الشراء العام في لبنان أن الإطار القانوني المنبثق عن القانون رقم 244/2021 ما زال في طور التأسيس، بينما بلغ نموذج GeBIZ في سنغافورة مستوى متقدماً من الاندماج بين التشريع، البنية التقنية، والممارسة العملية. فالمصة اللبنانيّة، رغم النص عليها صراحةً في المادتين 12 و66، لا تزال تفتقر إلى منظومة تشغيلية شاملة تسمح بتقديم العروض، تقييمها، وإدارتها إلكترونياً عبر كامل دورة الشراء.

علاوة على ذلك، لم يعتمد لبنان بعد على هيكل مؤسسي مستقل لتطوير المنصة أو مراقبة أدائها الرقمي، على عكس السنغافورة، حيث تدار GeBIZ من قبل هيئة وطنية تتولى تطوير المنظومة كأداة سيادية متكاملة لإدارة التعاقدات العامة. كما أن الاعتراف القانوني بالتوقيع الرقمي والتحقق الآلي من الشروط التعاقدية في سنغافورة لا يزال في لبنان بحاجة إلى نصوص تطبيقية تفصيلية، قادرة على نقل المنصة من مجرد أداة نشر إلى آلية تفريذية متكاملة للعقود العامة. وفي هذا الإطار، تُشكل تجربة GeBIZ فرصة جلية للبنان لاستلهام نموذج قانوني ومؤسسي متقدم، يمكن تكييفه تدريجياً مع البيئة الوطنية بدءاً من تطوير الإطار التطبيقي، وتأهيل الجهات الشرارية، وصولاً إلى توسيع نطاق التشغيل المركزي وربطه بالأنظمة المالية والرقابية. ومن ثم، فإن الاستفادة من هذا النموذج ينبغي أن تتم برؤية نقية وابتكارية، تراعي الخصوصيات المحلية، وتنبني على المبادئ الجوهرية للشفافية والكفاءة، وتعيد بناء الثقة بين الدولة والمواطن في مجال الشراء العام، الذي يشكل أحد أكثر القطاعات ارتباطاً بالمال العام.

(1)GovTech Singapore, GeBIZ Statistics and Annual Report, 2022.

خاتمة

تُعدّ المشتريات العمومية من أكثر المجالات عرضةً للفساد المنظم، لما يكتنفها من تشابك المصالح واستنزاف الموارد وتراجع معايير الشفافية والمساءلة، ولا سيما حين تُدار التعاقدات الحكومية خارج الضوابط القانونية والتقنية الصارمة. وفي مواجهة هذا الواقع، بُرِز نظام الشراء العام الإلكتروني كأداة إصلاحية ذات بعد تحولٍ، لا تقتصر وظيفته على تسريع الإجراءات أو خفض الكلفة، بل تمتد إلى الوقاية من الفساد عبر توثيق العمليات، وضمان تكافؤ الفرص، وتعزيز الرقابة المؤسسية والمجتمعية، بما ينقل الصفقات العمومية من فضاء الغموض إلى نطاق العلنية المؤتمتة. وفي هذا الإطار، شُكِّل قانون الشراء العام اللبناني رقم 244/2021 محطة إصلاحية مفصلية، إذ أرسى الإطار القانوني للشراء الإلكتروني وألزم باعتماد منصة موحدة تشرف عليها هيئة الشراء العام، مكرّساً الشفافية كالتزام قانوني، لا كخيار إداري. وانطلاقاً من ذلك، تناول البحث مدى فاعلية هذا القانون في تنظيم الشراء العام الإلكتروني من حيث بنائه التشريعي وتطبيقه العملي وقدرته على مواكبة النماذج الدولية الرائدة، وذلك من خلال مقاربة تحليلية مقارنة مع تجارب متقدمة في كل من الإمارات، المغرب، كوريا الجنوبية، وسنغافورة، بهدف رصد مكامن القوة والقصور واستشراف آفاق التطوير المستقبلية.

عقب ما طرحناه من **معالجة تكاملية** للشقين النظري والتحليلي، تتجلى أمامنا نتائج جوهيرية تكشف عن مكامن القوة ونقاط القصور في المقاربة اللبنانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. يتبيّن من خلال تحليل الإطار التشريعي والتطبيقي في لبنان أنّ القانون رقم 244 لسنة 2021، رغم كونه شُكِّل نقلة نوعية في تنظيم الشراء العام، سواء من حيث توحيد المراجعات القانونية أو إدماج الرقمنة كمسار مؤسسي، فإن استكمال البنية التطبيقية لهذا التحول ما زال يخضع لتطوير مرحلٍ. إذ يُمثل النظام الإلكتروني نقطة انطلاق أساسية، وقد أتاحت رقمنة عدد واسع من مراحل الشراء، بينما تبقى بعض الوظائف المتقدمة، مثل الإيداع الإلكتروني الكامل للعروض وتقييمها رقمياً، في طور التفعيل التدريجي، بما يعكس اعتماداً على نهج تكاملٍ يراعي الجاهزية التقنية والإدارية معاً.
2. يكشف تحليل الواقع التشريعي والتطبيقي لنظام الشراء العام الإلكتروني أنّ تفعيل المنصة الإلكترونية المركزية لهيئة الشراء العام شُكِّل خطوة تأسيسية بالغة الأهمية لتعزيز الشفافية وترسيخ الحكومة. غير أنّ هذا الإنجاز ما زال يحتاج إلى مرافقة مؤسساتية متخصصة تضمن استدامة التطوير التقني والتشغيلي. ففي غياب وحدة حكومية دائمة مكلفة بمسؤوليات التطوير والصيانة والرقابة الرقمية داخل الهيئة، تبقى قدرة النظام على التكيف مع التحولات التقنية محدودة. ويشير هذا الواقع إلى إمكانية الاستفادة من التجارب المتقدمة، كما في كوريا الجنوبية

وسنغافورة، حيث أُنشئت وحدات تقنية متخصصة لإدارة المنصة كمرفق سيادي، معززة دورها كمحرك رقمي لمكافحة الفساد وتعظيم الكفاءة التعاقدية.

3. تؤكد دراسة التجارب الدولية أن التحول الرقمي لا يحقق النجاح إلا من خلال تكامل متوازن بين القانون، والتقنية، والمؤسسة. فقد أثبتت هذه النماذج أن الشراء الإلكتروني الفعال يقتضي بنية تحتية رقمية سيادية، ونظاماً متكاملاً لتحديد الهوية والتوفيق الرقمي، وتشريعات مصاحبة تنظم حماية البيانات والمعالجة الإلكترونية للعقود، وهي عناصر ما تزال غير مكتملة في الحالة اللبنانيّة.

4. استناداً إلى ما كشفت عنه عمليات التحليل والمقارنة في هذا البحث، يمكن استخلاص نتيجة محورية مفادها أن اعتماد نظام الشراء العام الإلكتروني يُعدّ تحولاً بنّيويّاً يمس جوهر الإدارة التعاقدية للدولة. فعند تفعيله بفعالية، يعزز النظام الشفافّية من خلال إتاحة البيانات التعاقدية للرقابة المفتوحة، ويسهل المشاركة في المناقصات عبر إزالة الحاجز التقني وتوسيع نطاق الوصول، كما يسهم في تحسين شروط المنافسة وخفض الكلفة من خلال تحقيق وفورات مالية ملموسة، إلى جانب تطوير أدوات التتبع والتحليل، وتسريع المعاملات، وتعزيز قدرة الدولة على مكافحة الفساد والحدّ من الاعتماد على النماذج الورقية، بما يرسخ مبادئ الاستدامة والحكمة الرشيدة.

استناداً إلى ما تقدّم، ولتحقيق استجابة قانونية فاعلة للتحول الرقمي في مجال الشراء العام، يصبح من الضروري صياغة رؤية إصلاحية شاملة تتجاوز مرحلة التنظير إلى التجسيد المؤسسي، بما يمكن النظام القانوني اللبناني من مواكبة النماذج الرائدة، وتحقيق الوظيفة الوقائية المرجوة في مواجهة الفساد التعاقدي. وبناءً عليه، يوصى بما يلي:

1. تعزيز الوظيفة الرقابية ضمن نظام الشراء العام الإلكتروني عبر إنشاء آلية رقابية رقمية استباقيّة متعددة المستويات، ترتبط مباشرةً بـ هيئة الشراء العام وثّدار وفق بروتوكولات حوكمة تتيح للهيئات الرقابية والقضائية والمجتمع المدني النّفاذ المنظم إلى بيانات الصفقات العمومية، مع الالتزام بمعايير الحماية والسرية. وتشمل هذه الآلية تفعيل نظام إنذار مبكر إلكتروني (Early Warning System) يكشف الأنماط غير السليمة أو التكرارية في العقود، مثل تمركز العطاءات في جهة محددة، أو تأخر الترسية بشكل منهج، أو تفاوتات غير مبررة في الأسعار، بما يسمح بالتدخل الوقائي بدلاً من الاقتصار على المحاسبة اللاحقة. ويقترح أيضاً إدراج أداة إلكترونية للإبلاغ الآمن عن شبّهات الفساد، تمكّن المواطنين والمورّدين من تقديم شكاوى محمية قانوناً، مع تعزيز المساءلة المجتمعية وترسيخ الشفافّية التّقاعديّة كجزء متكامل من البيئة القانونية الرقمية.

2. إقرار قانون خاص لحوكمة البيانات التعاقدية، يتكامل مع قانون المعاملات الإلكترونية، ليؤمن الحماية القانونية للوثائق الرقمية، والتوفيق الإلكتروني، والهوية الرقمية، بما يوفر البيئة

التشريعية الالزامية لتكريس الطابع القانوني الكامل للشراء المؤتمت، ويحصن المسار الرقمي من أية ثغرات إجرائية أو تشريعية محتملة.

3. الاستناد إلى المنصة الإلكترونية المركزية التي أنشأها قانون الشراء العام رقم 244/2021 والتي تشرف عليها هيئة الشراء العام، يستدعي توسيع نطاق استخدامها وربطها بأهداف أوسع في مجال مكافحة الفساد. فبدلاً من اقتصار المنصة على إجراءات النشر والإعلان وتبادل المستندات بين الجهات الشرارية والمعتمدين، يمكن تطويرها لتصبح منصة حية للشفافية التعاقدية، تتيح للمواطنين والمجتمع المدني النفاذ إلى كافة المناقصات العمومية الجارية والمبرمة، والاطلاع على تفاصيلها ومؤشرات الأداء المتعلقة بها، بما في ذلك معدلات التزيم، طبيعة العارضين، قيمة العقود، وتكرار الفوز من قبل جهات محددة.

4. إن تحقيق الانتقال الفعلي من الإدارة التقليدية للشراء العام إلى نظام رقمي متكامل يستلزم مقاربة مؤسساتية شاملة، تبدأ بتعزيز كفاءة الكوادر الإدارية والفنية في الجهات الشرارية، عبر برامج تربوية تُنمي مهارات التعلم اللازم للتعامل مع المنصات الرقمية وإجراءات الشراء الإلكتروني. كما ينبغي إعادة النظر في التشريعات القائمة لتكيفها مع متطلبات الشراء المؤتمت وضمان انسجامها مع المقتضيات التقنية. وتتجلى ضرورة إضافية في مواجهة المخاوف التي قد يثيرها المعنيون من خلال مبادرات تواصل فعالة مثل الدورات التطبيقية وورش العمل، إضافة إلى معالجة الثغرات التقنية القائمة، لا سيما في البنية التحتية الرقمية للإدارات، وربما استحداث مراكز دعم تقنية لمواكبة الموردين ومساعدتهم في تقديم عروضهم الإلكتروني، بما يسهم في إزالة العوائق وضمان عدالة النفاذ إلى التزيمات العمومية.

لا يُمثل ما خلص إليه هذا البحث خاتمةً بقدر ما يؤسس لأفق بحثي وتشريعي متعدد، يستوعب تسار التحولات التكنولوجية وتبدل مفهوم السلطة التعاقدية في الدولة الحديثة، إذ إن الشراء العام الرقمي يتجاوز كونه مشروعًا تقنيًا ليغدو خيارًا سياديًا يعيد صياغة العلاقة بين المواطن والدولة على دعائم الشفافية المتقدمة، والتوثيق المستدام، والمساءلة القائمة على الدليل الرقمي. ومن هذا المنطلق، يقتضي تطوير النظام القانوني للشراء العام الإلكتروني وفق مقاربة شمولية تدمج أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، وأنظمة الإنذار المبكر، والآليات التتبع الآلي، بما يفضي إلى منظومة رقمية متكاملة تنتقل من مجرد النشر الإلكتروني إلى التعاقد الذكي والرقابة الذاتية. ومن شأن هذا المسار أن يفتح للدولة اللبنانية آفاقاً نوعية في ترشيد الإنفاق العام، وإعادة بناء الثقة بالإدارة، وتأسيس حوكمة رقمية شفافة تمهد لعقد اجتماعي أكثر توازناً ومشروعية، وذلك عبر مواهمة التشريع مع استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي، وتعزيز صلاحيات هيئة الشراء العام في التكامل مع الأجهزة الرقابية التقليدية، ليغدو الشراء العام الإلكتروني ركيزة استراتيجية لإعادة تعريف معايير المشروعية والعدالة والكفاءة في المشتريات العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية

1. طارق المجدوب، الحكومة والإدارة العامة: مقاربات إصلاحية في القانون العام العربي، منشورات الحبى الحقوقية، بيروت، لبنان، 2021.
2. عبد الله بخازأساليب وتقنيات إبرام عقود الشراء العام في القانون المقارن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
3. عصام أحمد البهجي، الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
4. علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، الطبعة الأولى، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، 2018.
5. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والإسكتوا، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومة المفتوحة: توصيات سياسية للبلدان العربية، مراجعات الحكومة العامة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، دار نشر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس، 2022.

• المراجع باللغة الإنجليزية

1. Asian Development Bank, E-Government Procurement Handbook: A Guide for Developing Countries, ADB, Manila, 2021.
2. Khi V. Thai, Global Public Procurement Theories and Practices, Springer, 2017.
3. Michael Flynn, Kirk Buffington & Richard Pennington, Legal Aspects of Public Procurement, 3rd edition, Routledge, 2020.
4. OECD., Recommendation of the Council on Public Procurement, OECD Publishing, 2015.
5. Serban Filipon, Framework Agreements, Supplier Lists, and Other Public Procurement Tools: Purchasing Uncertain or Indefinite Requirements, Hart Publishing, 2023.
6. Sue Arrowsmith, The Law of Public and Utilities Procurement, Volume 2, 3rd Edition, Sweet & Maxwell, 2018.

• المراجع باللغة الفرنسية

1. Etienne Muller, la commande publique, un levier pour l'action publique, Publisher, Dalloz France, 1ème édition, 2018.

• المراجع الدولية

1. UNCITRAL, UNCITRAL Model Law on Public Procurement, United Nations Commission on International Trade Law, 2011.

2. United Nations, United Nations Convention Against Corruption (UNCAC), New York: United Nations, 2004.

• القوانين والتشريعات الوضعية

1. قانون الشراء العام اللبناني رقم 244/2021.

2. قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية الإماراتي، القانون الاتحادي رقم 1 لسنة 2006 وتعديلاته.

• التقارير باللغة العربية

1. تقرير رقم PGD66، وثيقة صادرة عن البنك الدولي - مشروع تمويل معني بسياسات التنمية في مجال الشمول المالي والاقتصاد الرقمي، قرض للمملكة المغربية، كانون الثاني 2019.

2. تقرير وزارة المالية السنوي حول أداء منصة المشتريات الرقمية، 2021.

3. وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، تقرير حول أداء الشراء العمومي الرقمي، الرباط، 2022.

4. وزارة المالية الإماراتية، التقرير السنوي حول أداء منظومة المشتريات الرقمية الاتحادية، أبو ظبي، إصدار 2022.

5. وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، دليل استخدام البوابة الوطنية للصفقات العمومية، الرباط، 2021.

• التقارير باللغة الإنجليزية

1. Asian Development Bank, Digital Public Procurement: Accelerating Procurement Transformation, ADB, Manila, 2021.

2. Creating a Level Playing Field for Public Procurement: The Korea Online E-Procurement System (KONEPS), 1996–2002, Global Delivery Initiative, World Bank, 2021.

3. GovTech Singapore, GeBIZ Statistics and Annual Report, 2022.

4. Korea Digital Development Program: Data-Driven, Resilient, and Green Digital Transformation, P177256, Completion Report, World Bank, 2024.

5. Korean Public Procurement Service, Annual Report, Seoul, 2021.

6. OECD, Digital Government Review of Singapore: Towards a Data-driven Public Sector, 2021.

7. OECD, Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas, OECD Publishing, 2015.

8. OECD, Towards Efficient Public Procurement in Korea: Main Findings and Recommendations, OECD Publishing, 2016.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Korea Public Procurement Service (PPS), The Korea Online E-Procurement System (KONEPS), OECD Global Partnership, 2020.
10. The economic impact of higher defense spending, European Commission, 19 May 2025.
11. World Bank Group, Digital Procurement: Practices and Lessons from Singapore, 2022.
12. World Bank, Procurement Framework and Digital Strategy 2020–2024, 2020.

• منصات الشراء العام الإلكترونية

1. Government Technology Agency of Singapore (GovTech), GeBIZ: Government Electronic Business Portal, 2023.
2. Portail Marocain des Marché Publics, 2007.

• الواقع الإلكترونية باللغة العربية

1. البنك الدولي يواصل مساندة إصلاحات الشمول المالي والرقمي في المغرب، منشور على موقع «مجموعة البنك الدولي»، بتاريخ 14/3/2023.
<https://www.albankaldawli.org>
2. الحكومة الإلكترونية، مركز Global Horizon للتدريب، القاهرة، مصر، 2025.
<https://gh4t.com/arabic/pdfb/index.php?id=481573>
3. الموقع الرسمي لهيئة الشراء العام - الجمهورية اللبنانية.
<https://www.ppa.gov.lb>
4. وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في لبنان 2020-2030، 2020.
<https://www.omsar.gov.lb/Digital-Transformation/Strategic-Plan>
5. وزارة المالية - دولة الإمارات العربية المتحدة، المنصة الرقمية للمشتريات الاتحادية، 2023.
<https://mof.gov.ae/public-finance>
6. وزارة المالية الإماراتية، دليل المشتريات الرقمية الاتحادية، 2022.
https://mof.gov.ae/wp-content/uploads/2022/01/Digital-Sourcing-Guide_E.pdf