ملتقى التأثيـــر المدني
CIVIC INFLUENCE HUB

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

لبنان والمحاسبة
الحكم الرشيد كبوصلة

إعداد

د. نانسي ن. قنبر

تموز /يوليو 2024

"بلد الأرز": من "سويسرا الشرق" إلى دولة فاشلة

منذ تأسيسه في العام 1920، تميّز **بلد الأرز** بكونه نموذجاً للنجاح الاقتصادي في الشرق الأوسط. وبحسب هذه السرديَّة، استُخدم مصطلح *"المعجزة الاقتصادية"* في العديد من الكتابات عن لبنان، مُلقياً الضوء على القدرات المالية لشعبه وقدرة البلد على تحقيق التميّز الاقتصادي على الرغم من الصّدمات السياسية المتكررة (أسود، 2023). وفيما يصوّر البعض لبنان على أنه دولة ضعيفة وفاشلة غير قادرة على ممارسة سيادتها، يصفه آخرون كدولة تتمتع بحيوية اقتصادية مميزة نتيجة حسّ ريادة الأعمال لدى المواطنين واقتصاده الحرّ. لعلّ هذا التعارض الفريد من نوعه بين لبنان والدول المجاورة له، هو ما حوّل هذا البلد إلى جسرٍ بين الشرق والغرب. في الخمسينيات والستينيات، عُرف لبنان بـ"سويسرا الشرق"، ووُصف كواحة للازدهار الاقتصادي والثقافة النابضة بالحياة.

زعزعت حرب 1975 الأهلية صورة البلد، وناضل الشعب من أجل العيش بكرامة على الرغم من النقص في شروط العيش الأساسيَّة. عندما انتهت الحرب في العام 1990، صبّ اللبنانييون، الذين يتمتعون بقدرة على الصمود لا مثيل لها، جهودهم على إعادة الإعمار. غير أنّ الصعوبات السياسية استمرّت مع سلسلة من الحكومات الفاسدة والعاجزة. ذكّرت اعتداءات إسرائيل في العام 2006 اللبنانيين بالتداعيات الاقتصادية للحروب والأزمات الإقليمية السابقة. في العام 2011، أضافت الانتفاضة السوريَّة مزيداً من الضغط على الاقتصاد اللبناني. فبحسب *خطة الاستجابة للأزمة في لبنان (LCRP 2023)*، "إستقبل لبنان حوالى مليون ونصف لاجئًا سوريًا هاربًا من الأزمة في سوريا، إضافة إلى 180 ألف لاجئًا فلسطينيًا في لبنان و31 ألف و400 لاجئًا فلسطينيًا من سوريا".. تشير الخطة، إلى أن لبنان لديه واحد من أكبر أعداد اللاجئين قياساً على عدد سكانه. وكان للتوافد الكبير للاجئين الأثر الحادّ على شعب يُعاني أصلاً لتأمين الخدمات العامة الاساسية. في العام 2015، توحّد اللبنانيون – متخطّين حواجز الطائفية والانتماءات السياسية، وتظاهروا ضدّ تكدّس النفايات في الطرقات. وقد كشفت هذه الأزمة الأخيرة، من بين سلسلة من الأزمات المستمرة، عن عجز الحكومة وعدم قدرتها على تأمين أبسط الخدمات الأساسية للمواطنين.

في 17 تشرين الأول/ أكتوبر 2019، كانت الضريبة المقترحة على تطبيق واتساب القشة التي قَصَمَت ظهر البعير لدى شعب تلاشى دعمه لحكومة عاجزة. تظاهر اللبنانيون ضد السياسيين والمصرفيين المتهمين بإساءة استخدام سلطتهم لمصادرة ثروة الشعب. إستفاق المواطنون على واقع أن الأزمة الحالية هي نتيجة فشل نموذج التنمية الاقتصادية ما بعد الحرب الذي اعتمدته الطبقة السياسية الفاسدة. إعترض المتظاهرون على الفساد المستشري، وطالبوا بإعادة هيكلة فورية لمواجهة التحديات التي تهدّد رخاءهم الاجتماعي. من تشرين الأول/ أكتوبر 2019 حتى آذار/ مارس 2020، كرّروا شعار "كلن يعني كلن"، ممّا أوحى ضمناً بضرورة محاسبة كل الأحزاب السياسية. طالبوا بالإصلاحات لإلغاء البنية السياسية والاقتصادية التي لطالما حكمت البلد. وكما هي الحال في غالبية *القضايا الشهيرة* التي يواجهها المجتمع اللبناني، لم تُحدث هذه التظاهرات أي تغيير دائم أو ملموس.

حتى اليوم، لا تزال الطبقة السياسية تحمي نفسها من المحاسبة على فسادها الممنهج وقيادتها الضعيفة. منذ تشرين الأول/ أكتوبر 2019، مُنع اللبنانيون من الوصول إلى حساباتهم بالدولار الأميركي في المصارف الخاصة. وقد فقدت العملة الوطنية التي ارتبطت بالدولار الأميركي استقرارها المُصمّم بشكلٍ سيء بسبب مخطط احتياليّ طُبّق طوال السنوات الثلاثين الماضية. أوقفت المصارف الدفوعات بالدولار للمودعين وفرضت رقابة غير رسمية ومقنّعة على رأس المال، ما أدّى إلى فقدان عشرات آلاف المودعين لمدخراتهم. وقد نزعت هذه الأزمة المصرفية أخيراً دعائم اقتصاد متزعزع أصلاً. سبّبت نتائج هذا الابتزاز السياسي ارتفاع البطالة ومعدلات الفقر والتضخم وصولاً لمعدلات لا سابق لها في تاريخ لبنان. وقد تعمّقت الأزمة الاقتصادية المستمرة بفعل وباء كوفيد-

19 والأزمة الصحية الدولية التي تلته، ما فاقم التعقيدات الاجتماعية والاقتصادية القائمة. وبالإضافة إلى هذه الأعباء، شهدت البلاد في 4 آب/ أغسطس 2020 تفجيرًا ضخماً في مرفأ بيروت اعتُبر أكبر انفجار تقليدي بقوة تدميرية تضاهي قوة الانفجارات الذرية في هيروشيما ونغازاكي. وقد أودت هذه الكارثة بأكثر من 200 ضحية و6 آلاف جريح و300 ألف متشرِّد، إضافة إلى دمار هائل في المناطق المحيطة (منظمة رصد حقوق الإنسان، 2023). وفيما طالب الناس بالمحاسبة، استُجيبت طلباتهم من قبل مختلف الوزارات بالتعتيم وتقاذف المسؤوليات، ولم تتمكن التحقيقات من توضيح الجهة المسؤولة. بعد أربعة أعوام من الكارثة، تعثّر التحقيق بعقبات عدة ما يلقي الضوء على علاقة الأزمات بانتهاك حقوق الإنسان والفساد والإهمال واللاعدل .

يَغْرَقُ لبنان اليوم بسرعة في كسادٍ اقتصاديّ حادّ ومطوّل، "من المرجح أنه من بين أكبر 10 أزمات، أو ربما واحد من بين أكبر 3 أزمات عالمية منذ منتصف القرن التاسع عشر"، في خضمّ "تقاعس متعمّد" (البنك الدولي، 2021). إنّ الانهيار الاقتصادي، إضافةً إلى التوافد المستمر للاجئين خلال العقد الماضي، قد صُنّف كأحد أسوأ الانهيارات في العصر الحديث. وقد أثّرت الحرب الروسية-الأوكرانية بشكل كبير على النفاذ إلى الحبوب، ما سبّب هشاشة في الأمن الغذائي. في حزيران/ يونيو 2023، سجّل لبنان أعلى ثاني تضخّم عالمي في أسعار الغذاء. ومع ارتفاع أسعار الخبز، يعاني 45 بالمئة من المجتمع للحفاظ على الاستهلاك الغذائي الملائم (برنامج الغذاء العالمي، 2023). شكّلت حرب غزة الأخيرة صفعةً جديدة لاقتصاد متقلّب في ظلّ فراغ سياسيّ ومؤسساتيّ مستمر. منذ 8 تشرين الأول/ أكتوبر 2023، تستمرّ المواجهات المسلحة يومياً بين حزب الله والفصائل الفلسطينية المسلحة وقوات الجيش الإسرائيليّ على حدود لبنان الجنوبية. وبسبب الأعمال العدائية، نزح حوالي 100،000 نازح داخليّ ابتداءً من الأول من تشرين الثاني/ نوفمبر 2023 (خطة الاستجابة للأزمة في لبنان للعام 2024). وتشير الأزمات المتتالية إلى أن ***"القضية اللبنانية"*** لا تزال تتطور كحالةٍ مؤلمة منذ العام 1975. كما أن الفراغ الرئاسي زعزع استقرار التوازن السياسي الهشّ في البلد. فغياب الإجماع لدى السياسيين لانتخاب رئيس جديد طوال العامَين الماضيَين يفاقم عدم اليقين حول نظامٍ سياسيٍّ ضعيفٍ أصلاً، ويؤخّر تطبيق خطة التعافي الإقتصادية. لا يدلّ الوضع الراهن على وجود أزمة اقتصاديّة فحسب، بل على وقوف الدولة على حافة هاوية الفشل التام، ما يؤدي إلى وقوعها في محظور ما هو متعارَف عليه دولياً بـ***"الدولة الفاشلة"***. إنّ إضعاف المؤسسات العامة، وتفضيل النخبة السياسية والاقتصادية لمصالحها الخاصة في إطار نظامٍ طائفي، يسبّب تبعيات بين السياسيين الفاسدين وقاعداتهم الانتخابية. فقد المواطنون الذين يعانون لتأمين شروط العيش الأساسية الثقة في تأمين الحكومة لأي حلٍّ مستدام. ثُمَّ إنَّ غياب آليات المحاسبة يسمح لصانعي السياسات باتخاذ قرارات تعطي الأولوية لمصالحهم الشخصية بصرف النظر عن المصلحة العامة.

الحكم الرشيد كبوصلة

"إنّ لبنان أكثر من وطن، هو رسالة حرية وعيش مشترك للشرق والغرب"، قالها البابا يوحنا بولس الثاني في التّسعينيّات. وخلال أصعب أيام الحرب الأهلية، اعتبر الحبر الأعظم أن لبنان "رسالة" أخوّة. بعد أربعة عقود، أعاد البابا فرنسيس التأكيد على أن "لبنان له هوية خاصة، هي ثمرة لقاء الثقافات المختلفة، والتي برزت على مرّ الزمن كنموذج للعيش المشترك"، داعياً اللبنانيين "للتعاون من أجل المصلحة العامة لهذا البلد الحبيب". يطمح اللبنانيون لنموذج حضاريّ في التنوّع والعيش المشترك والمواطنة في ظلّ نظامٍ ساسيّ تشاركيّ يحترم الحريات العامة وحقوق الإنسان. وفيما يخوض البلد مئويته، يجد نفسه في لحظة حرجة من تاريخه، مواجهاً خطر فقدان هويته، "لبنان الرسالة". فقد تُوّجت عقود من الفساد الممنهج وغياب المساءلة بأزمة متعددة الأوجه أدّت إلى مطبّات اجتماعية، اقتصادية، مالية وسياسية.

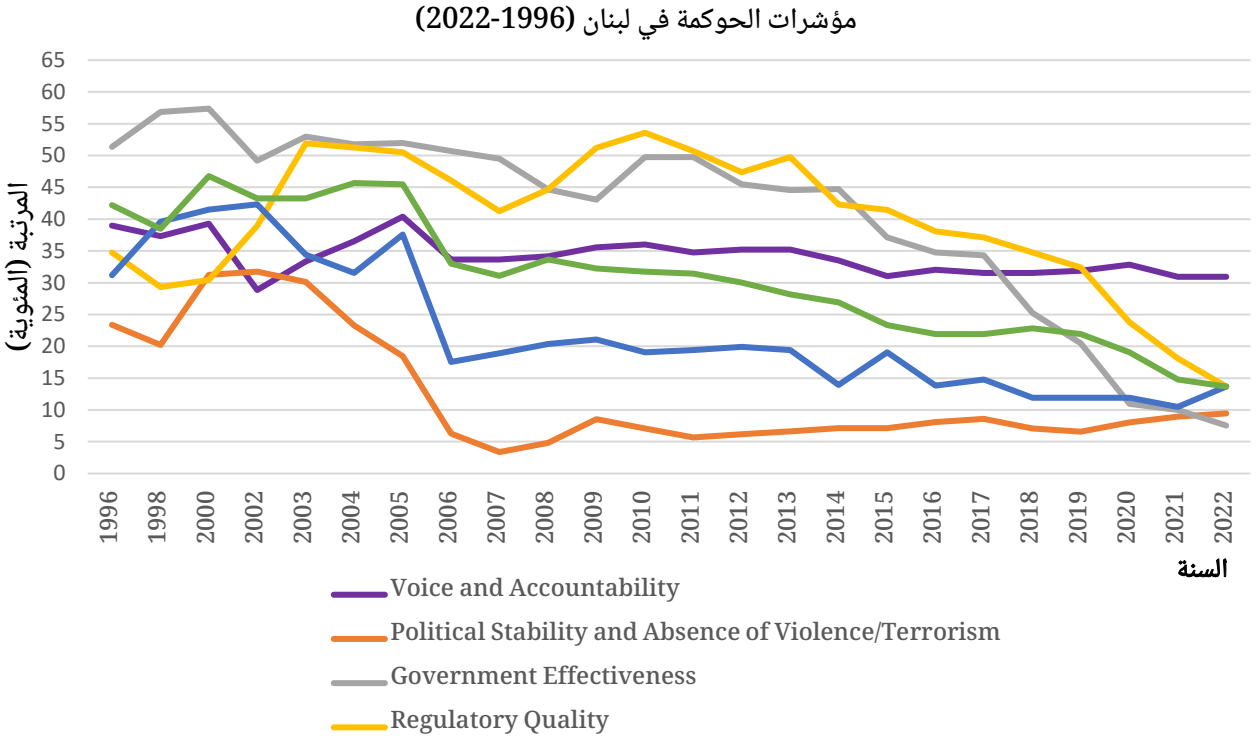
لقد طال انتظار الإصلاح. من خلال حوكمة رشيدة تؤمّن الشفافية والمحاسبة، يمكن مواجهة التحديات التنموية (قنبر، 2019 أ). تقوم الحوكمة الرشيدة على ركيزتين أساسيتين: الإدماج والمحاسبة. يحمي الإدماج الحقوق الاساسية للمواطنين، ومعاملة الجميع

بالتساوي أمام القانون، والسماح للجميع بالمشاركة في الحوكمة. أمّا المحاسبة فتعتمد على الشفافية العامة التي تتطلب المعرفة والوصول إلى المعلومات بشأن ما تقوم به أيّ حكومة. وتقوم المحاسبة كذلك على آليات كإمكانية التنافس وأخلاقيات الخدمة العامة (قنبر والصّائغ، 2016). لا مفرّ من الحوكمة لتحقيق الإصلاح والتنمية. إنّ تنفيذ برنامج شامل للإصلاحات يؤمن الشفافية والمحاسبة والحوكمة ضروري. يجب تحديد المعتدين على الصالح العام وحقوق المواطنين ومحاسبتهم على إدارتهم غير الفعالة للموارد المشتركة وعلى قراراتهم السياسية الفاشلة والفاسدة. تشير آخر قاعدة بيانات لمؤشرات الحوكمة العالمية للعام 2022 إلى أن أداء لبنان ضعيف في غالبية مؤشرات الحوكمة. تغطي مؤشرات الحوكمة العالمية 200 بلد وتعتمد على ستة مؤشرات فرعية للحوكمة منذ العام 1996 وهي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب، فعالية الحكومة، التشريعات، سيادة القانون، ومكافحة الفساد. وتُعرَّف هذه المؤشرات الفرعية في الجدول التالي (البنك الدولي، 2023).

مؤشر الحوكمة الفرعي	يعكس تصوّرات...
المشاركة والمساءلة	إلى أيّ مدى يمكن لمواطني الدولة المشاركة في اختيار حكومتهم إضافة إلى حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات والإعلام الحر
الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب	إحتمال غياب الإستقرار السياسي و/أو العنف بدوافع سياسية بما في ذلك الإرهاب
فاعليّة الحكومة	جودة الخدمات العامة وجودة الخدمة المدنية ودرجة الاستقلال من الضغوطات السياسية وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات
التشريعات	قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وتنظيمات سليمة تتيح وتعزّز تطوير القطاع الخاص
سيادة القانون	مدى امتلاك الأفرقاء للثقة بالقواعد المجتمعية واحترامها، وخاصة جودة إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم وأرجحية وقوع الجرائم وأعمال العنف
مكافحة الفساد	مدى ممارسة السلطة العامة للمنفعة الخاصة بما في ذلك أشكال الفساد الصُغرى والكبرى، إضافة إلى "الاستيلاء" على الدولة من قبل النخبة والمصالح الخاصة

تعتمد منهجية مؤشرات الحوكمة الرَّشيدة العالمية على الإستعراضات القطرية وتشمل 46 مؤشراً يستهدف أبعاداً خاصة للحوكمة (المعهد المالي باسل فليحان، 2019). تنبثق هذه المؤشرات من مختلف مصادر البيانات للسماح بإجراء مقارنات مفيدة ما بين الدول وعلى مرّ الوقت (كوفمان وآل، 2010). تؤمن نشرات الوقائع البيانية النفاذ إلى بيانات منظّمة عن مختلف مكوّنات الحوكمة وتهدف إلى تحسين الفهم العام للمزايا واالقدرات الأساسية لتتمكن الحكومات من "أن تحكم"، ولثغرات الحوكمة التي تساهم في التنبؤ بالتوجهات المستقبلية وتعزيز التنمية المستدامة بما يتلاءم مع أجندة 2030. يشير تحليل مؤشرات الحوكمة العالمية إلى أنه فيما احتل لبنان المرتبة الثالثة بين نظرائه الإقليميين في المؤشر الفرعي الخاص بالمشاركة والمحاسبة. إلا أن النتائج النهائية التي حققها بقيت ضعيفة نسبياً في المؤشر الفرعي نفسه (المرتبة المئوية 30.92). وكان أداء لبنان ضعيفاً كذلك في المؤشرات الفرعية الخمسة المتبقية، خاصة الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب (المرتبة المئوية: 9.43)، فعالية الحكومة (المرتبة المئوية: 7.55)، التشريعات (المرتبة المئوية: 13.68)، سيادة القانون (المرتبة المئوية: 13.68) ومكافحة الفساد (المرتبة االمئوية: 13.68). إنّ

مقارنة هذه المؤشرات التي تغطي الفترة الممتدة بين العامين 1996 و2022 (الرسم البياني أدناه) تثبت أن لبنان سجّل انخفاضاً في كل المؤشرات الفرعية باستثناء مؤشرَين (الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب ومكافحة الفساد) عند مقارنتها بنتائج العام 2021 (الاعتماد اللبناني، 2023).



المصدر: رسم بياني من إعداد الكاتبة. بيانات من مؤشرات الحوكمة العالمية، تحديث العام 2023 (البنك الدولي، 2023).
https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators
تم الولوج في 6 حزيران/يونيو 2024

الأسباب الجذريّة للمحنة في لبنان: من يقطف الثّمار؟

لطالما واجه لبنان منذ تأسيسه تحديات معقدة ومتداخلة، ناهيك عن حوكمة ضعيفة وسوء مُساءَلة، وفساد مُمنهج، وغياب الفاعليَّة في اتخاذ القرارات إضافة إلى وجود مصالح متضاربة بين النخب السياسية. ويكمن التحدي في إيجاد أفضل طريقة لاستعادة النظم الاجتماعية والسياسية، فيما يتعارك السياسيون *"غير المسؤولين"* - الذين تم اختيارهم ليكونوا *"مسؤولين"* عن حكم البلد – للحفاظ على مراكزهم في السُّلطة بصرف النظر عن الواقع الذي تسببوا به ووضعوا الناس فيه. لا شك أن الأزمة الطارئة ذات طابعٍ اقتصاديّ، غير أنّ اسبابها الجذرية مرتبطة بالطريقة التي تحكم فيها الطبقة السياسية مواطنيها مع إنكارٍ تامٍّ لرخائهم الاجتماعي. على ضوء ذلك، إنّ وضع الإفقار الجماعي الحالي للمجتمع في إطار الأزمة الاقتصادية هو تنكّر للأسباب الجذرية للمأساة اللبنانية.

لبنان ليس محكوماً للأسف لتعزيز المصالح الفضلى للمواطنين. تتحكّم المجموعات المؤثرة بعملية تحديد "الأهداف الاجتماعية" بحسب "مكاسبها الخاصة". بالإضافة إلى ذلك، تساهم القوى الخارجية بالأزمات المستمرة حيث يحصد اللبنانيون الخسارة تلو الأخرى. وفي غياب إجماعٍ سياسي بشأن اتخاذ القرارات، سارت الأمور في لبنان طوال عقود على وقع أفعال وخطط "طارئة"، فأتت

النتيجة على شكل انهيار الخدمات العامة الأساسية. قيّم البنك الدولي انعكاس السياسات الكليّة والهيكلية في لبنان على الإخفاق في تأمين الخدمات الأساسية، وخَلُصَ إلى أنّ المواطنين يدفعون ضعف التكاليف ويحصلون على منتجات أو خدمات بجودة متدنّية. يُظهر ذلك هشاشة نموذج تأمين الخدمة، *"وهو بحدّ ذاته نتاج استيلاء النخبة على موارد الدولة تحقيقاً لمكاسبَ خاصة. وبالتالي، فإنّ إضعاف الخدمة العامة قد كان بمثابة جهدٍ واعٍ تم القيام به لإفادة القلائل على حساب الدولة اللبنانية"* (البنك الدولي، 2022 أ). للأسف، استُنزفت الموارد العامة ولم يُحاسَب أحد. يمكن اعتبار ذلك بمثابة *"تراجيديا الموارد المشتركة" التي تفاقمت بفعل المأزق المؤسساتي والسياسي إضافةً إلى غياب العقاب الذي يحمي النخبة المؤثرة.*

من المقلق قراءة مقال هاورد (1977) *"تراجيديا في لبنان"* حيث نعي أن الألاعيب السياسية قائمة منذ إنشاء الجمهورية اللبنانية. لم يدافع أحد عن الجمهورية، "الكلّ دافع إمّا عن قبيلته، أو عن زعيمه السياسي، أو عن محيطه الجغرافي، أو عن مذهبه الديني"[1]. منذ ذلك الحين، أدتّ "الحجة البيزنطية بين السياسيين" إلى تقسيم البلد وهزيمة المجتمع ما سبب تداعيات غير قابلة للإصلاح على المستوى الإقتصادي (هاورد، 1977)، أو ما يُعرَف *بالمهمة المستحيلة*. من الواضح أنه سيكون من الصعب دفع أحدهم إلى اعتماد موقف حول مسألةٍ ما عندما تعتمد مصالحه الشخصية على عدم اتخاذ هذا الموقف (قنبر، 2019 ب). إنّ صلاحيات اتخاذ القرارات الحيوية في يد سلطات لطالما حوّرت نتائج أي خطابٍ علميّ وأقامت عناصر سياسية في عملية اتخاذ القرارات، ما سمح بتفوّق المصالح الفردية على الرفاه الاجتماعي. على الرغم من أهميتها الرئيسية، تبقى المحاسبة عنصراً بعيد المنال في مسعى لإبطال هذه المأساة في لبنان. للأسف، لن يتم إيجاد حلولٍ مستدامة لأي مشكلة إذا استمرّ السياسيون باتّباع مسار النزاع السياسي نفسه حول "من" يحصد منافع الحلّ.

الأسس المفاهيميَّة لحوكمة الموارد المشتركة

في مقالٍ مؤثّر كَثُرَ الاستشهاد به ونُشر في كانون الأول/ ديسمبر من العام 1968 في مجلة **(Science)**، وضع غاريت هاردن نموذجاً بسيطاً لتحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية في حالة الموارد المشتركة. فالدافع لاستهلاك موردٍ ما قبل الآخرين من شأنه أن يتسبّب بالإفراط في استخدام هذا المورد واستنفاده. "الخراب هو الوجهة التي يسير نحوها الناس، كلٌّ بحثاً عن مصلحته الفضلى في مجتمعٍ يؤمن بحرية الموارد المشتركة" (هاردن، 1968). إنّ تحليل المصير التراجيدي الحتمي للموارد المشتركة يعتمد على منطقٍ بديهيّ يفترض أنّ الجهات الاجتماعية الفاعلة واعية من الناحية الاقتصادية، وهي تسعى باستمرار لتحقيق أقصى قدر من المكاسب الخاصة. مقنعٌ في منطقه الاقتصادي الأساسي، كلّ فردٍ عالق في نظام يُحَفِّزُهُ على تعظيم مكاسبه الخاصة من دون حدود، في عالمٍ محدود. إنّها لتراجيديا حقّاً لأن مصلحة الكلّ كانت لتتحقّق لو حافظ الجميع على الموارد المشتركة. وكحلّ لهذه التراجيديا الكلاسيكية، يخلص هاردن إلى أن الموارد المشتركة يجب إمّا خصخصتها أو وضعها بين أيدي الحكومة لتنظّم استخدامها.

يكمن في صلب تراجيديا الموارد المشتركة النزاع بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية. إنّ الهاجس العام الذي يرتكز على هذين المفهومين هو كيفية تفسير الخطوات الفردية التي تتجاوز توقعات نماذج المصلحة الذاتية "البسيطة" (أوستروم، 1998). إنّ التعاون في حالة الموارد المشتركة قد استُخدِم على نطاقٍ واسع في تحليل السلوك في مختلف التخصّصات. هو مرتبط جوهرياً بالاستدامة والنمو والعدالة الاجتماعية والحماية البيئية. ويبرز المنطق نفسه في أطر مختلفة مع تبديلات بسيطة، خاصةً معضلة السجينين، نقص الإمداد في السلع العامة، ومشكلة المستفيدين بالمجّان والعمل المشترك. إنّ تراجيديا الموارد المشتركة وتوفير السلع العامة عنصرين من نفس أسرة المشاكل الفكرية. لحسن الحظ، تشير الملاحظات العالمية إلى أن الكثير من السلوكيات تنحرف

[1] مقابلة مع الياس سابا، نائب رئيس الوزراء في Middle East Economic Digest، 23 كانون الثاني/ يناير، 1976 في هاوارد (1977).

عمّا هو مُتوقَّع، وبالتالي فإنّ التعاون بين معضلة السجينين **(Prisoner's Dilemma)** في نظرية الألعاب وصيانة مجموع الموارد المشتركة ليس مفاجئاً. وضع فايدا ورابابور (رابابور 1984؛ فايدا ورابابور 1968) هذه المسألة في صلب النقاشات النظرية المرتبطة بالسبب الذي يدفع البشر للتصرف لمصلحة الجماعة. في النظرية التطورية، تُناقش المشكلة من منظار *"الغيرية"* ***"Altruism"*** التي تجسّد هاجس إرضاء الآخرين، وهي بمثابة تأثير " التوهّج الدافئ" **"Warm Glow"** الذي يعكس الترابط بين البشر.

إكتشفت إيلينور أوستروم (1990) الشروط التي تُحَلّ في إطارها المشاكل المشتركة، وقدّم نظرية الترتيبات المؤسساتية المرتبطة بالحوكمة الفعالة للموارد المشتركة. كانت إيلينور أوستروم المرأة الأولى والوحيدة التي فازت بجائزة نوبل في الاقتصاد عن بحثها الرائد في الطرق التي ينظّم فيها الناس أنفسهم لإدارة الموارد المشتركة. اعتبرت أن المجتمعات تضع بشكلٍ منتظم القوانين وآليات الإنفاذ التي تجنّب انهيار الموارد العامة. وخلافاً لما تقترحه حجّة تراجيديا الموارد المشتركة، تُحلّ مشاكل الموارد المشتركة في بعض الأحيان بحسب أوستروم من قبل منظمات طوعية بدل الاستعانة بالقوة الرادعة للدولة. إنّ *نظرية أوستروم السلوكية للعمل الجماعي في المعضلات الاجتماعية* محورية في التطوير المفاهيمي الذي حصل منذ نموذج تراجيديا الموارد المشتركة حتى بلورة وجهة نظر أكثر متانة للموارد المشتركة، التي تجلّت في *"دراما الموارد المشتركة"* (أوستروم وآل. *2002*). يتصرّف الفرد بناءً لمصلحته الشخصية، لكنّ هذه المصلحة الشخصية تُصوَّر على نطاقٍ أوسع ممّا هي عليه في النموذج الفاعل العقلاني الضيّق. ويفسّر ديتز(2005) أنّ مصطلح "دراما" مُستخدمٌ لأن قصص الموارد المشتركة غالباً ما تكون نهايتها سعيدة، وبالتالي الكوميديا موجودة مثلها مثل التراجيديا. بالتالي، يبدو مصطلح *"دراما"* أكثر ملاءمة من مصطلح "تراجيديا" الضيّق من أجل تحقيق الفهم الحالي للسلوك في معضلة الموارد المشتركة.

"تراجيديا الموارد المشتركة المنشأة من قبل الحكومة" في لبنان

عندما وضع غاريت هاردن "تراجيديا الموارد المشتركة"، كان الدور الحكومي يتمحور حول حماية الجمهور من الأذى المشترك الناتج عن الإفراط في استغلال الموارد المشتركة وتداعيها. وقد ربط هاردن أمثلة تأمين استدامة الموارد المشتركة بضرورة تدخّل الحكومة في القرارات الفردية للتخفيف من مخاطر تحقيق المصلحة الذاتية. جماعياً، تؤدي المصلحة الذاتية للفرد إلى الأذى الجماعي. ويتمحور دور الحكومة حول إدارة والإشراف على الأفراد المهتمين بمصالحهم الذاتية لتفادي التراجيديا. في النموذج الاصلي لتراجيديا الموارد المشتركة، الحكومة كانت هي الحلّ، والإدارة والترشيد كانا الأداتَين الرئيسيتَين.

بعيداً عن الركيزة المفاهيمية للدراما، يبدو أن حالة لبنان تؤدي دوماً إلى نتيجة تراجيدية حتميّة. لعلّ الحكومة اللبنانية هي من بين أهمّ منشئي الموارد المشتركة؛ وهي تقوم بذلك من أجل اكتساب القوة والحفاظ على السيطرة. وفي هذا السياق، تصبح الحكومة هي المُشكِلة بدل أن تكون الحلّ. يُنادي السياسيون في لبنان من أجل رقابة أكثر مركزية. إنّ إنشاء الموارد المشتركة وتوسيعها (عندما تنهار) يساعد السياسيين على اكتساب القوة. يؤدي هذا النموذج إلى تراجيديا لأن التسبّب بالأذى الجماعي ليس من بين الأدوار الشرعية للحكومة. في بيان صحفي، أشار البنك الدولي (2022أ) إلى أن *"المالية العامة ما بعد الحرب الأهلية في لبنان كانت أداةً للاستيلاء المنتظِم على موارد الدولة، بما أنها كانت تخدم مصالح اقتصادٍ مترسّخ سياسياً. إستُخدم التراكم المفرط للديون للإيحاء بالاستقرار وإعادة تعزيز الثقة بالنظام المالي الكلّي من أجل الحفاظ على تدفق الإيداعات. إنّ الكساد المُتعمَّد صنعه طوال السنوات الثلاثين الماضية في لبنان، فرّغ الدولة من القدرة على توفير الخدمات الأساسية للمواطنين"*. في هكذا حالات، يرفع السياسيون سقف النفقات (بما يتلاءم مع زيادة حجم الموارد المشتركة) كطريقة لكسب النفوذ. وتكرّر الدورة نفسها، وتصبح المشكلة التي يجب على الحكومة مواجهتها أكبر. يشير كوفمان إلى أنه *"في الموارد المشتركة التي تنشِئُها الحكومة، تتعمّد هذه الأخيرة*

إطلاق قدراتها التدميرية في إحداث الأذى الجماعي. فبالإضافة إلى حلّ الترشيد التقليدي، يبرّر الأذى الجماعي الحلّ الذي تتخذه الحكومة لزيادة حجم الموارد المشتركة وزيادة سلطتها وسيطرتها في مسعىً لحلّ المشكلة. للأسف، لأن المبادئ التي تقوم عليها الموارد المشتركة بقيت غير مُعالجَة، استمرت المشكلة وتفاقمت، مثلما تفاقمت الحاجة إلى مزيد من التدخّل الحكومي لحل المشكلة التي تمّ خلقها". بحسب المرصد الاقتصادي في لبنان "الإنكار الكبير"، *"الكساد المتعمّد في لبنان من تدبير النخبة التي لطالما استولت على الدولة وعاشت على حساب ريعها الاقتصادي* (البنك الدولي 2022ب، 2022ج). في الحالات التي تصبح فيها الحكومة هي المشكلة، تحوّل زيادة الضرائب الموارد من الأفراد لصالح توسيع الموارد المشتركة. يكتسب السياسيون السلطة من خلال نقل الموارد من القطاع الخاص إلى القطاع العام. فهم لديهم مصلحة خاصة في زيادة الرخاء الاجتماعي (الموارد المشتركة) لأن ذلك يخلق اعتماداً أكبر على الحكومة، ما يعني مزيداً من الأصوات الانتخابية. يرى كوفمان أنّ *"من هم في الحكومة هم من ضخّموا الموارد المشتركة على الأرجح من دون تكوين الرابط المفاهيمي بالموارد المشتركة. مع الوقت، تعلّموا بالفطرة أنّ الأذى الجماعي من جراء موارد مشتركة من إنشاء الحكومة يخدم خطتهم الاقتصادية بتوسيع سلطة الحكومة"*.

إنّ فشل الحكومة اللُّبنانيَّة في تأمين الخدمات الاساسية للمواطنين خير دليلٍ على أنّ *تراجيديا الموارد المشتركة التي تنشؤها الحكومة* سائدة في لبنان. في قطاع الطاقة على سبيل المثال، فشلت السلطات في إدارة شركة الكهرباء المملوكة من الدولة، كهرباء لبنان طوال ثلاثين عاماً، ما أدّى إلى انهيار القطاع. إستفادت الطبقة الحاكمة من هيكليات الحوكمة الضعيفة في كهرباء لبنان، مستخدمةً هذا المرفق تحقيقاً لأهدافٍ سياسية، مثل ممارسات التوظيف التي تتهرب من المحاسبة. مع غياب قدرة شركة كهرباء لبنان على تلبية الطلب على الكهرباء، توسّع قطاع مولدات المازوت غير الرسمي وغير المنتظم. وبهدف توسيع عملياتهم، مارس مالكو المولدات السلطة المحلية ووزعوا الكهرباء المجانية على الهيئات المؤثرة مثل البلديات. في بعض الحالات، يدير الرسميون أو الأحزاب السياسية بنفسها شبكات المولدات في مناطق خاضعة لسيطرتهم، ما يمنحهم مصلحة ثابتة مقابل الدعم السياسي. كما ويمارس مستوردو المحروقات تأثيراً كبيراً نظراً للعلاقة بين أصحاب المصلحة في هذه الشركات والمؤسسة السياسية. على الرغم من أنه قطاع مكلف وملوّث، تعيق التحديات ذات الصلة بهيكليات الحوكمة والتدخلات السياسية الإصلاح في هذا القطاع (هيومن رايتس واتش، 2023). تشير أمثلة كثيرة عن إدارة المشاكل العامة (مثلاً: النفايات، المياه...) إلى وجود أنماط حوكمة مشابهة مما يفسّر وصول لبنان إلى حافّة الهاوية.

ملاحظات ختاميّة

يُشكِّل غياب الحوكمة الرشيدة أهمّ الاسباب التي تعيق التنمية وتسبب الأزمات والاضطرابات السياسية، والأنظمة الاقتصادية الريعية وأنظمة حوكمة أضعف. أدّت سنوات من سوء التنظيم الإداري والإهمال والفساد إلى إحداث خلل في الأسس السياسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية. إنّ النقص في المحاسبة في نظام تقاسم السلطة أحدث تأثيراً حادّاً على المؤسسات الحكومية التي أصبحت مشلولة وعاجزة عن تأمين الخدمات الأساسية. كما أن المستويات العالية من الاحتقان السياسي وتداعي الأمن في المنطقة يعيقان أيّ جهدٍ باتجاه الحكم الرشيد ويسبّبان ثغرات إضافية. يبدو أن القوى الدافعة للعجز في الحكومة، تتفاعل مع مجموعة معقدة من المتغيرات، بشكلٍ يبدو أنّها تُعزِّزُ بعضها البعض بشكل متبادل في حلقة مفرغة من النتائج المدمّرة بالنسبة للتنمية على مستويات مختلفة.

بتعبيرٍ مُبسّط، الحوكمة هي طريقة تسمح للحكومة بإنجاز عملها. لطالما وثّقت تقاريرٌ وطنية ودولية إخفاقات عدة في طريقة عمل الحكومة اللبنانية. في العام 2019، تظاهر الشعب ضدّ النظام السياسي المُمكِّن للفساد، والذي أتاح للنخبة

السياسية والطائفية المهتمّة بمصلحتها الشخصية الاستحواذ على الموارد العامة والإفلات من المحاسبة. بصرف النظر عن انتماءاتهم السياسية وهوياتهم الطائفية، اتّحد المتظاهرون معاً ضدّ الطبقة الحاكمة وطالبوا بحلولٍ مستدامة للانهيار الاقتصادي وتدهور مستويات المعيشة. طالبوا بتغييرٍ هيكليّ وسياسيٍّ يؤدّي إلى تحسين حقوق الإنسان والحوكمة الرشيدة ومحاسبة الفساد.

قد يقول البعض إنّ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في لبنان خاضعة لضغوطات جيو-سياسية؛ غير أنّه من الاساسي التفكير بعمق في ديناميات أدّت إلى ظهور مؤسسات حكومية ضعيفة. يكشف "التقاعس المتعمد" منذ العام 2019 عن الاختلالات الوظيفية للحكومة. تكمن المعضلة في أنّ التعافي متدّنٍ بسبب أوجه القصور الهيكلية القائمة والمأزق السياسي، ولا يمكن لأي دولة أن تتعافى من دون قطاع عام قويّ ومُمكَّن. يبدو أننا في ما يشبه الخدعة "Catch-22" حيث صمّم المؤسسون أنظمة حكمٍ تعسفية لترشيد استغلالهم للسلطة وتغطيته. تفتح هذه الإشكالية نافذةً لإحداث نقلة نوعية وتغيير في العقلية. يجب القيام بالإصلاحات السياسية بمعزلٍ عن تقلّب الأحوال. المطلوب هو الإرادة لتحويل عملية صنع السياسات من القتال السياسي إلى حلّ المشاكل مع إنجاز نتائج تحقق "مكاسب جماعية" بدلاً من "مكاسب خاصة" لمن يمسكون بزمام السلطة. تتطلّب إدارة المشاكل المشتركة فهماً واضحاً لفكرة أن القطاع العام ليس موجوداً من أجل التوظيف على أساس الولاءات الطائفية والمحسوبية، بل لتوظيف أشخاصٍ كفوئين قادرين على توحيد جهودهم لحلّ المشاكل المشتركة. في الأساس، القيادة التحويلية في القطاع العام استراتيجية لناحية إلهام موظفي الخدمة المدنية والتحفيز على إجراءات إيجابية راسخة. وقد تكون الصيغة التالية ملائمة لإجراءات إعادة إعمار لبنان: "*يتطلب عكس تراجيديا الموارد المشتركة، أي الشفافية والمحاسبة والحكم الرشيد (TAG)*".

تبدو الوصفة بسيطة غير أنها صعبة التنفيذ عندما تؤسس النخب الحكومية موارد مشتركة وتوسّعها لكسب المزيد من السلطة. بالتالي، هناك حاجة لتعزيز الشفافية، والمحاسبة، والحكم الرشيد (TAG) داخل القطاع العام لترميم ثقة المواطنين بعملية صنع السياسات. ويتم تحسين المحاسبة من خلال ممارسة مزيدٍ من الضغط لصالح الشفافية على حساب الفساد. وبقدر ما تتم السيطرة على الفساد، يلي ذلك تطوّرات أخرى في مجال الحوكمة (إسكوا، 2011). من الضروري خلق وتعزيز الرابط بين التوعية المدنية والهيكلية السياسية والإطار المؤسساتي. لا يكمن التحدي في التصرّف كأفرادٍ بل كأعضاءٍ في مجتمع واحد (مواطنين فاعلين) لتحقيق نتائج مرضية للطرفين. لبنان ليس فقيراً لكن موارده خاضعة لسوء الإدارة من دون أي تدابير مُساءَلة ومحاسبة. على المواطنين الفاعلين أن يستغلّوا فرصة إعداد خطة شاملة تنقل الدولة إلى المسار التصحيحي، بعيداً عن إصلاحات تجميلية، ونحو تحولات عميقة. التغيير ليس سهل المنال غير أنه يصبح أسهل عندما نعمل معاً. عندها فقط سينهض لبنان مثل طائر الفينيق ويستعيد هويته ومكانته ضمن الأسرة الدولية.

السيـرة الذاتيـة للكاتبـة

الدكتورة نانسي قنبر *هي باحثة أكاديمية وخبيرة في سياسات التنمية، ولها خلفية متعددة التخصصات تشمل العلوم والسياسات البيئية والاقتصاد الزراعي والتنمية بالإضافة إلى التعليم. تشغل الدكتورة قنبر حالياً منصب أستاذة مشاركة ورئيسة قسم في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية. تركز اهتماماتها البحثية على دراسة ديناميّات التفاعلات بين البيئة والإنسان، والتي تنتج عن القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة. لديها اهتمامات خاصة بدمج التطلعات الاقتصادية والاجتماعية؛ ودراسة المفاضلات المشاركة في صنع القرار، وتحديد خيارات السياسات لمواءمة الاحتياجات البشرية، وخدمة القضايا المتعلقة بالتنمية الدولية بشكل أفضل. سبق للدكتور قنبر أن عملت كمستشار لوكالات حكومية (وزارة البيئة،OMSAR) ولمنظمات دولية متعددة الأطراف؛ وهي البنك الدولي، ووكالات الأمم المتحدة (اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج الأمم المتحدة للبيئة)، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية. وفي إطار برنامج إيراسموس+، عملت كمنسق وطني ومراجع خارجي للمشاريع المموّلة من الاتحاد الأوروبي، وقامت بتنسيق الجهود بين ممارسي التعليم من مختلف التخصصات الأكاديمية من أوروبا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتطوير وتنفيذ مناهج التعليم العالي المشتركة متعددة التخصصات التي تتناول الاستدامة. نشرت مقالات حول قضايا تتعلق بالتعليم من أجل التنمية المستدامة(ESD) ، وتغيير السلوك وإشراك المواطنين، وتنمية المجتمع، وإصلاح السياسات، والحوكمة والمواطنة. وهي مؤلِّفة مشاركة لتقييم النظام البيئي للأمم المتحدة للألفية، والمؤلِّفة الرئيسية لتقييم الألفية العربية. قامت بتطوير دورة الاقتصاد البيئي لسياسات التنمية لمعهد البنك الدولي. وهي عضو في جمعية الشرف فاي بيتا دلتا للعلماء الدوليين في الولايات المتحدة الأميركية. حصلت على درجة الدكتوراه في العلوم والسياسات البيئية من جامعة جورج ميسون، وأكملت درجة الماجستير في تعليم العلوم من الجامعة اللبنانية ودرجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي والتنمية من الجامعة الأميركية في بيروت.*

لائحة المصادر

- Assouad, L. (2023). Rethinking Rethinking the Lebanese economic miracle: The extreme concentration of income and wealth in Lebanon, 2005–2014. *Journal of Development Economics, Elsevier*, vol. 161, March 2023 https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.103003 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304387822001456 Accessed June 21, 2024.
- Credit Libanais (2023). Economic Research. Lebanon Performs poorly in most governance indicators in 2022 https://economics.creditlibanais.com/Article/211827#en October 02 2023. Accessed June 18, 2024.
- Dietz, T. (2005). The Darwinian trope in the drama of the commons: variations on some themes by the Ostroms. Journal of Economic Behavior & Organization Volume 57, Issue 2, June 2005, Pages 205-225. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.06.018
- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA) (2011). The governance deficit and conflict relapse in the ESCWA region https://www.unescwa.org/publications/governance-deficit-and-conflict-relapse-escwa-region Accessed June 19, 2024.
- Howard, N. F. (1977). Tragedy in Lebanon. Current History, Vol. 72, No. 423, The Middle East (January 1977), pp.1-5, 30-32. University of California Press. https://www.jstor.org/stable/45314310 Accessed May 31, 2024.
- Human Rights Watch (2023). "Cut Off From Life Itself": Lebanon's Failure on the Right to Electricity. https://www.hrw.org/report/2023/03/09/cut-life-itself/lebanons-failure-right-electricity Accessed June 21, 2024.
- Institut des Finances Basil Fuleihan (2019). MENA Countries Governance Profile http://www.institutdesfinances.gov.lb/data/mena-governance-data-2/ Accessed June 19, 2024.
- Kanbar, N. (2019a). *Lebanon and the Tragedy of the Commons.* Annahar online (May 22, 2019).
- Kanbar, N. (2019b). *Lebanon Tragedy: An opportunity for long term reforms.* Annahar online (May 25, 2019).
- Kanbar, N. and Z. El Sayegh (2016). *Lebanon: Sustainable Governance and Accountability… It is the Challenge*! In Emerging Lebanon: Towards Economic Growth and Social Welfare, R. Nasnas (et.al.). Dar An-Nahar. Available in English, French and Arabic.http://www.emerginglebanon.com/En/pdfs/books/Emerging%20Lebanon%20-%20Towards%20Economic%20Growth%20and%20Social %20Welfare%20.pdf
- Kauffman, R. B. (n.d). The Tragedy of the Government Created Commons. https://www.frostburg.edu/faculty/rkauffman/_files/pdfs/TragedyGovernmentCommons.pdf, Accessed June 10, 2024.
- Kaufman, A. (2021). Lebanon's tragic path from economic miracle to collapse. https://kellogg.nd.edu/news/lebanon%E2%80%99s-tragic-path-economic-miracle-collapse Accessed June 14, 2024.
- Kaufmann, D. and Kraay, A. (2023). Worldwide Governance Indicators, 2023 Update (www.govindicators.org), Accessed June 10, 2024.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Massimo, M. (2010). *The worldwide governance indicators: methodology and analytical issues (English).* Policy Research working paper; no. WPS 5430 Washington, D.C.: World Bank Group. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1682130 and http://documents.worldbank.org/curated/en/630421468336563314/The-worldwide-governance-indicators-methodology-and-analytical-issues. Accessed June 11, 2024.
- L'Orient-Le Jour (2021). Lebanon's October 2019 protests weren't just about the 'WhatsApp tax' 17 October 2021. Online https://www.amnesty.org/en/latest/news/2021/10/lebanons-october-2019-protests-werent-just-about-the-whatsapp-tax/ Accessed June 14, 2024.
- Lebanon Crisis Response Plan (LCRP) (2023) https://data.unhcr.org/en/documents/details/100389 Accessed June 20, 2024.
- Lebanon Crisis Response Plan (LCRP) (2024). IOM UN Migration. Published January 19, 2024. https://crisisresponse.iom.int/response/lebanon-crisis-response-plan-2024 . Accessed June 14, 2024.

- Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, Nov 30, 1990 - Business & Economics - 280 pages.
- Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: presidential address, American Political Science Association. *American Political Science Review* 92 (1): 1-22.
- Ostrom, E., T. Dietz, N. Dolsak, P. C Stern, S. Stonich, and E. Weber, eds. (2002). *The Drama of the Commons*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Rappaport, R. A. (984). *Pigs for the Ancestors: Ritual in the Ecology of a New Guinea People*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Vayda, A. P., and R, A. Rappaport (1968). Ecology, Cultural and Noncultural. In *Introduction to Cultural Anthropology*, edited by J. A. Cliffton. Boston: Houghton Mifflin.
- World Bank (2021). Lebanon Sinking into One of the Most Severe Global Crises Episodes, amidst Deliberate Inaction https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/05/01/lebanon-sinking-into-one-of-the-most-severe-global-crises-episodes Accessed June 14, 2024.
- World Bank (2022a). Lebanon's Ponzi Finance Scheme Has Caused Unprecedented Social and Economic Pain to the Lebanese People (press release, August 2, 2022) https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/08/02/lebanon-s-ponzi-finance-scheme-has-caused-unprecedented-social-and-economic-pain-to-the-lebanese-people Accessed June 14, 2024.
- World Bank (2022b) Lebanon's Crisis: Great Denial in the Deliberate Depression [Online] available from https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/01/24/lebanon-s-crisis-great-denial-in-the-deliberate-depression Accessed June 14, 2024.
- World Bank (2022c). Lebanon Economic Monitor, Fall 2021: The Great Denial. © World Bank, Washington, DC. http://hdl.handle.net/10986/36862 License: CC BY 3.0 IGO. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/4a48d3e4-4a27-52fb-a9db-2af230dd8120 Accessed June 14, 2024.
- World Bank (2023). Worldwide Governance Indicators. https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators Accessed June 5 2024. https://databank.worldbank.org/WGI-Table/id/ceea4d8b Accessed June 18, 2024.
- World Food Program (WFP) (2023). WFP Lebanon Situation Report - July 2023 https://reliefweb.int/report/lebanon/wfp-lebanon-situation-report-july-2023 Accessed June 14, 2024.

ملتقى التأثير المدني
https://cihlebanon.org
وسط بيروت – شارع اللنبي – مبنى المرفأ 136 الطابق
الرابع – بيروت – لبنان
info@cihlebanon.org
أرضي: 760 986 1 961+
خلوي: 012 624 1 8 961+
خلوي: 797 002 3 961+

CIHLebanon
CIH_Lebanon
CIHCivicInfluenceHubLebanon

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.
https://www.kas.de/en/web/libanon

The text of this publication is published under a Creative "Commons license: Creative Commons Attribution-share Alike 4.0 international" (CC BY-SA 4.0), https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode

Disclaimer: The views expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official policy or position of the "Civic Influence Hub" (CIH) and the Konrad-Adenauer-Stiftung or its Lebanon Office.

إخلاء مسؤولية: إن الآراء الواردة في ورقة السياسات تعبّر عن وجهة نظر المؤلّف ولا تعكس بالضرورة السياسة الرسمية أو الموقف الرسمي لـ "ملتقى التأثير المدني "ومؤسسة كونراد آديناور أو لمكتبها في لبنان.