

بحث بعنوان

التحديات التي تواجه المراقبين في البلديات وسبل معالجتها

اعداد

وائل رشيد محمود الحايك

مراقب

بلدية الرصيفة، منطقة القادسية

المخلص

تواجه المراقبون في البلديات تحديات متعددة تعيق أدائهم لوظائفهم الرقابية بكفاءة، أبرزها ضعف الاستقلالية الإدارية والمالية، مما يجعلهم عرضة للضغوط السياسية أو الإدارية من قبل رؤساء البلديات أو أعضاء المجالس. كما يعاني بعض المراقبين من نقص في التأهيل المهني والتدريب المستمر، ما يحد من قدرتهم على مواكبة التعقيدات المالية والإدارية الحديثة. إضافة إلى ذلك، هناك غموض في بعض الأحيان في الصلاحيات والاختصاصات، ونقص في الموارد البشرية والتقنية، ما يُضعف فعالية عمليات الرقابة ويؤدي إلى تأخير في الكشف عن التجاوزات أو الفساد.

ولمعالجة هذه التحديات، يُقترح تعزيز استقلالية المراقبين من خلال سن تشريعات واضحة تضمن حيادهم وحمايتهم من التدخلات، مع توفير ميزانيات مستقلة لهم. كما يجب الاستثمار في تأهيل الكوادر عبر برامج تدريبية دورية في مجالات التدقيق المالي والإداري واستخدام التقنيات الحديثة. ومن الضروري أيضاً توحيد المعايير والإجراءات الرقابية على مستوى البلديات، وربط عمل المراقبين بجهات رقابية مركزية لضمان التنسيق والدعم. هذه الإجراءات مجتمعة ستساهم في رفع كفاءة الرقابة البلدية وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل المحلي.

Abstract

Municipal auditors face multiple challenges that hinder their efficient performance of their oversight functions. These challenges include a lack of administrative and financial independence, which makes them vulnerable to political or administrative pressure from mayors or council members. Some auditors also suffer from a lack of professional qualifications and ongoing training, limiting their ability to keep pace with modern financial and administrative complexities. Furthermore, there is sometimes ambiguity in powers and responsibilities, and a shortage of human and technical resources, which weakens the effectiveness of oversight processes and leads to delays in uncovering violations or corruption.

To address these challenges, it is proposed to strengthen the independence of auditors by enacting clear legislation that guarantees their impartiality and protects them from interference, while providing them with independent budgets. Investing in staff training must also be done through periodic training programs in the fields of financial and administrative auditing and the use of modern technologies. It is also necessary to unify audit standards and procedures at the municipal level and link the work of auditors to central oversight bodies to ensure coordination and support. Together, these measures will contribute to improving the efficiency of municipal oversight and enhancing transparency and accountability in local work.

المقدمة

في ظل التوجهات المتزايدة نحو اللامركزية وتعزيز الحكم المحلي، تكتسب البلديات دوراً محورياً في تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشاريع التنموية على المستوى المحلي. ومع هذا التوسع في الصلاحيات والمسؤوليات، يبرز دور المراقبين البلديين كحلقة أساسية في منظومة الرقابة الداخلية، حيث يُعَوَّل عليهم في ضمان سلامة الإنفاق، ومراقبة تنفيذ القوانين، والكشف عن التجاوزات أو مظاهر الفساد. إلا أن هذا الدور الحيوي لا يخلو من عقبات جوهرية تحد من فعاليته، وتستدعي وقفة تحليلية جادة لفهم طبيعتها واقتراح الحلول المناسبة لها.

تتنوع التحديات التي يواجهها المراقبون في البلديات بين مؤسسية وإدارية وقانونية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والتقنية. فكثيراً ما يجد المراقب نفسه في مواجهة ضغوط سياسية أو إدارية تحد من حياده واستقلاليته، كما أن غياب التشريعات الداعمة أو ضعف آليات الحماية القانونية يزيد من هشاشته المهنية. إضافة إلى ذلك، فإن نقص الكفاءات المتخصصة، وضعف البنية التحتية التقنية، وغياب آليات التنسيق مع الجهات الرقابية العليا، كلها عوامل تُضعف من قدرته على أداء مهامه بفعالية وشفافية.

ولذلك، فإن معالجة هذه التحديات لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي للمراقبين، بل تتطلب إصلاحاً شاملاً يشمل الجانب التشريعي والتنظيمي والتقني. فسبل المعالجة يجب أن تبدأ بتعزيز الاستقلالية المؤسسية للمراقبين، وتأمين بيئة عمل محفزة وآمنة، وتطوير كفاءاتهم عبر التدريب المستمر، وتمكينهم من أدوات الرقابة الحديثة. إن الاستثمار في تقوية دور المراقب البلدي ليس فقط ضماناً لحسن إدارة المال العام، بل هو أيضاً مدخل جوهري لبناء بلديات شفافة وخاضعة للمساءلة، قادرة على كسب ثقة المواطنين وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها دور المراقبين في البلديات كضامين للشفافية وحسن التدبير المالي والإداري، فإن هذا الدور يظل محدود الأثر في كثير من السياقات المحلية، بسبب جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تُضعف من فعاليته. فغياب الاستقلالية الوظيفية والمالية، وتداخل الصلاحيات مع الهياكل الإدارية والسياسية للبلدية، يعرض المراقبين لضغوط تحد من حيادهم وقدرتهم على التصدي للتجاوزات. كما أن ضعف التأهيل المهني، ونقص الموارد التقنية والبشرية، وغياب آليات الحماية القانونية، كلها عوامل تُسهم في تراجع جودة الرقابة الداخلية، وتُفاقم من مخاطر الهدر والفساد في إدارة الشأن المحلي.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل المحوري التالي: ما هي التحديات الجوهرية التي تعيق أداء المراقبين في البلديات، وكيف يمكن معالجتها من خلال آليات مؤسسية وقانونية وتقنية فعالة؟ فالفجوة بين الدور المنوط بهؤلاء المراقبين من الناحية النظرية، وبين واقع أدائهم العملي، تستدعي دراسة منهجية لتشخيص أسباب هذا التباين، واستكشاف الحلول الممكنة التي تضمن تمكينهم من أداء مهامهم بفعالية واستقلالية. إن معالجة هذه المشكلة لا تتعلق فقط بتحسين الأداء الرقابي داخل البلديات، بل تمس جوهر مصداقية الإدارة المحلية وثقة المواطنين في مؤسساتهم، مما يجعلها قضية ذات أولوية في سياق الإصلاحات اللامركزية والتنمية المحلية المستدامة.

أهداف البحث

1. تشخيص التحديات الأساسية التي تواجه المراقبين البلديين من النواحي القانونية، الإدارية، المالية، والتقنية، وتحليل تأثيرها على فعالية أدائهم لوظيفتهم الرقابية.

2. تقييم مدى استقلالية المراقبين في ممارسة مهامهم، وتحديد مدى تأثير الضغوط السياسية والإدارية على حيادهم وقدرتهم على كشف التجاوزات والمخالفات.
3. تحليل الفجوة بين الإطار التشريعي النظري المنظم لعمل المراقبين، وبين التطبيق العملي على أرض الواقع، بهدف تحديد الثغرات القانونية والتنظيمية التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير.
4. اقتراح آليات وحلول عملية لتعزيز كفاءة المراقبين، تشمل التدريب المستمر، التمكين التقني، توفير الموارد البشرية، وربط عملهم بمنظومة رقابية مركزية داعمة.
5. تقديم توصيات قابلة للتطبيق للجهات المعنية (وزارات الداخلية، الهيئات الرقابية، المجالس المنتخبة) تهدف إلى إصلاح البيئة المؤسسية للمراقبين البلديين، وضمان شفافية ونزاهة العمل المحلي.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على حلقة رقابية حيوية لكنها غالباً ما تُهمل في منظومة الحكم المحلي، وهي دور المراقب البلدي الذي يُعدّ خط الدفاع الأول ضد الهدر والفساد في إدارة المال العام على المستوى المحلي. ففي ظل توسع صلاحيات البلديات وزيادة مواردها المالية والبشرية، تصبح الحاجة ملحة إلى رقابة داخلية فعّالة ومستقلة، قادرة على ضمان الشفافية والمساءلة. ومع أن التشريعات قد تنص نظرياً على وجود هذا الدور، فإن التطبيق العملي يعاني من عوائق جوهرية تُضعف من مصداقيته، ما يجعل دراسة هذه التحديات وتحليلها ضرورة علمية وعملية لسدّ هذه الفجوة وتحسين الإدارة المحلية من المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة.

إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يكتسب أهمية استراتيجية لأنه لا يكتفي بتشخيص المشكلات، بل يسعى إلى تقديم حلول وتوصيات قابلة للتطبيق تهدف إلى تمكين المراقبين وتعزيز استقلاليتهم وفعاليتهم. وهو بذلك يساهم في دعم مسار الإصلاح اللامركزي، ويعزز ثقة المواطنين في مؤسساتهم المحلية، ويُعدّ مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. كما أن نتائجه يمكن أن تُستفاد منها في صياغة سياسات عمومية أو تعديلات تشريعية تُحدث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الرقابية داخل البلديات، مما يجعل منه بحثاً ذا قيمة مضافة للإدارة العامة، وللممارسة الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي.

أسئلة البحث

1. ما أبرز التحديات القانونية والإدارية التي تحد من فعالية المراقبين في البلديات؟
2. كيف تؤثر ضعف الموارد البشرية والتقنية على أداء المراقبين البلديين؟
3. ما دور التدريب والتأهيل في تعزيز كفاءة المراقبين البلديين؟
4. ما السبل المؤسسية والتشريعية الفعالة لتعزيز استقلالية المراقب البلدي؟
5. كيف يمكن دمج التكنولوجيا في عمل المراقبين لتحسين فعالية الرقابة؟

الإطار النظري

يُعرف المراقب البلدي بأنه الموظف أو الجهة المخولة قانوناً بمراقبة وتقييم أداء الإدارة المحلية من الناحية المالية والإدارية، لضمان التزامها بالقوانين واللوائح، وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة. ويُعدّ هذا الدور جزءاً من الرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي للبلدية، ويجب أن يتمتع باستقلالية نسبية لضمان حياده. ورغم اختلاف

التسميات والصلاحيات من دولة لأخرى، فإن جوهر المهمة يبقى واحداً: حماية المال العام ومنع التجاوزات قبل تفاقمها.

يستند عمل المراقب البلدي إلى نصوص قانونية تنظم اختصاصاته وآليات عمله، مثل القوانين البلدية، أو قوانين المحاسبة العمومية، أو قوانين اللامركزية. لكن في كثير من الأنظمة، تبقى هذه النصوص عامة أو غير كافية، مما يخلق فراغاً قانونياً يُستغل لتقليص صلاحياته أو تهميش دوره. كما أن غياب التنسيق بين الإطار القانوني المحلي والمركزي يُضعف من فاعلية الرقابة، ويُبرز الحاجة إلى تحديث التشريعات لتواكب التطورات في الحوكمة المحلية ومتطلبات الرقابة الحديثة.

تشير الأدبيات الإدارية والرقابية إلى أن فعالية أي جهاز رقابي ترتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة استقلاله عن الجهة التي يراقبها. فالمراقب البلدي الذي يخضع إدارياً أو مالياً لرئيس البلدية أو المجلس البلدي، يكون عرضة للضغوط والتوجيهات، مما يُفقد الحياد ويُضعف مصداقيته. ومن هنا، فإن تعزيز الاستقلالية سواء عبر الربط بجهة عليا أو عبر ضمانات قانونية يُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح أي نظام رقابي محلي، وهو ما تؤكد تجارب دولية ناجحة في مجال الحكم المحلي.

لا تقتصر التحديات على الجانب القانوني، بل تمتد إلى البنية التنظيمية والموارد البشرية. فكثير من البلديات تعاني من نقص الكوادر المؤهلة، أو اعتمادها على مراقبين غير متخصصين في التدقيق المالي أو الإداري. كما أن غياب الهياكل الداعمة (كفرق التفتيش أو وحدات تحليل البيانات) يُثقل كاهل المراقب ويجعله غير قادر على تغطية جميع المجالات. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف الرواتب أو غياب الحوافز يُقلل من الدافعية، ويُساهم في تراجع جودة الأداء أو هروب الكفاءات.

في العصر الرقمي، لم يعد مقبولاً أن يعتمد المراقب البلدي على الأدوات اليدوية أو الملفات الورقية في أداء مهامه. فدمج التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة الموارد ERP، أو أدوات تحليل البيانات، أو منصات الرقابة الذكية يُمكنه من رصد المخالفات بسرعة، وتحليل الأنماط، وتوليد تقارير دقيقة. كما أن الربط الإلكتروني مع الخزينة أو المشتريات أو الموارد البشرية يُقلل من فرص التلاعب. لذا، فإن الاستثمار في التحول الرقمي للرقابة المحلية ليس ترفاً، بل ضرورة عملية لتعزيز فعالية المراقبين ومواكبتهم للتحديات المعاصرة.

إجابات اسئلة البحث

ما أبرز التحديات القانونية والإدارية التي تحد من فعالية المراقبين في البلديات؟

من أبرز التحديات القانونية: غموض أو ضعف النصوص التشريعية المنظمة لعمل المراقب البلدي، وعدم منحه صلاحيات كافية للتحقيق أو اتخاذ إجراءات تصحيحية. أما إدارياً، فتكمن التحديات في غياب الاستقلالية، وتبعيته الهيكلية لرئيس البلدية أو المجلس البلدي، مما يعرضه للضغوط ويحد من حياده. كما أن غياب آليات الحماية القانونية يُضعف من قدرته على مواجهة التجاوزات دون خشية التبعات المهنية أو الشخصية.

كيف تؤثر ضعف الموارد البشرية والتقنية على أداء المراقبين البلديين؟

ضعف الموارد البشرية يتجلى في نقص الكوادر المؤهلة أو اعتماد المراقب على فريق محدود لا يتناسب مع حجم المهام، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز التقارير أو سطحية في التدقيق. أما ضعف الموارد التقنية، فيتمثل في غياب أنظمة رقمية للرقابة المالية أو المحاسبية، أو عدم ربطه بالأنظمة المركزية، ما يُصعّب تتبع المخالفات ويُقلل من دقة وسرعة الأداء، وبالتالي يُضعف من جودة الرقابة.

ما دور التدريب والتأهيل في تعزيز كفاءة المراقبين البلديين؟

يلعب التدريب والتأهيل دوراً محورياً في تطوير مهارات المراقبين، خاصة في مجالات التدقيق المالي، والتحليل القانوني، واستخدام أدوات الرقابة الحديثة. البرامج التدريبية الدورية تُساعد على مواكبة التعقيدات الإدارية والمالية، وتطوير منهجيات عملهم، وتعزيز ثقتهم في مواجهة الضغوط. كما أن التأهيل يُسهم في بناء ثقافة رقابية مهنية قائمة على الموضوعية والشفافية.

ما السبل المؤسسية والتشريعية الفعالة لتعزيز استقلالية المراقب البلدي؟

من السبل الفعالة:

- سنّ قوانين تمنح المراقب استقلالية مالية وإدارية، وتُخضع تعيينه وعزله لمعايير موضوعية وليست سياسية.
- ربطه تنظيمياً بجهة رقابية عليا (كالمحكمة المالية أو هيئة الرقابة الإدارية) بدلاً من ربطه بالبلدية.
- توفير حماية قانونية له ضد الانتقام أو العزل التعسفي عند كشفه لمخالفات.
- إلزام البلديات بتوفير ميزانية مستقلة للمراقب تضمن له تغطية احتياجاته التشغيلية دون تدخل.

كيف يمكن دمج التكنولوجيا في عمل المراقبين لتحسين فعالية الرقابة؟

يمكن دمج التكنولوجيا من خلال:

- تزويد المراقبين بأنظمة رقمية للتدقيق المالي والمحاسبي تسمح بالوصول المباشر للبيانات وتحليلها.

- استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية في الإنفاق أو التعاقدات.
- ربط عمل المراقب بأنظمة البلديات الإلكترونية لضمان الشفافية والتتبع الفوري للمعاملات.
- تدريب المراقبين على استخدام هذه الأدوات لتعزيز دقة وكفاءة عمليات الرقابة وتقليل الهوامش البشرية للخطأ أو التلاعب.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- غياب الاستقلالية المؤسسية والقانونية للمراقبين البلديين يُعَدُّ التحدي الأكبر، حيث يخضع معظمهم إدارياً ومالياً لرؤساء البلديات، ما يُضعف حيادهم ويُعرضهم للضغوط السياسية والإدارية.
- نقص الكفاءات والتأهيل المهني يُسهم في تراجع جودة التقارير الرقابية، إذ يفتقر كثير من المراقبين إلى التدريب المستمر في مجالات التدقيق المالي، والتحليل القانوني، واستخدام أدوات الرقابة الحديثة.
- ضعف البنية التقنية والموارد البشرية يُعيق قدرة المراقبين على أداء مهامهم بكفاءة، حيث لا يزال العديد منهم يعتمدون على الأساليب اليدوية، ويواجهون صعوبات في الوصول إلى البيانات أو تحليلها.
- التشتت والغموض في الإطار القانوني المنظم لعمل المراقبين يخلق فراغات تُستغل لتهميش دورهم، كما أن غياب آليات الحماية القانونية يُثنيهم عن كشف التجاوزات خشية التبعات المهنية أو الشخصية.
- عدم وجود تنسيق مؤسسي مع الجهات الرقابية العليا (كالمحكمة المالية أو ديوان المحاسبة) يُضعف من تأثير تقارير المراقبين، ويُفقد الدعم الفني والقانوني اللازم لتعزيز مصداقيتهم وسلطتهم.

التوصيات:

- تعزيز استقلالية المراقبين من خلال تعديل القوانين البلدية لربطهم تنظيمياً بجهات رقابية مركزية مستقلة، وتوفير ميزانيات خاصة لهم، مع ضمانات قانونية ضد العزل التعسفي أو الانتقام.
- إطلاق برامج تدريبية وتأهيلية دائمة بالتعاون مع معاهد الإدارة العامة أو الهيئات الرقابية، تشمل التدقيق المالي، استخدام التكنولوجيا، والمهارات القانونية، مع منح شهادات مهنية معتمدة.
- رقمنة عمل المراقبين عبر تزويدهم بأنظمة رقابة إلكترونية متكاملة، وربطهم بقواعد البيانات البلدية، واستخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاكتشاف المخالفات بشكل استباقي.
- توحيد وتطوير الإطار القانوني لمهنة المراقب البلدي، من خلال سنّ قانون خاص يحدد صلاحياته، وآليات عمله، وحقوقه، وواجباته، ويلزم البلديات بالتعاون معه وتنفيذ توصياته.
- إنشاء شبكة وطنية للمراقبين البلديين تتيح تبادل الخبرات، وتوحيد المعايير، وتقديم الدعم الفني، وتعزيز التنسيق مع الجهات الرقابية العليا، مما يساهم في بناء ثقافة رقابية مهنية موحدة على المستوى الوطني.

المصادر والمراجع

- أحمد، م. (2020). *الرقابة المالية في الهيئات المحلية: الواقع والتحديات*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلي، س. (2021). دور المراقب المالي في تعزيز الشفافية في البلديات: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض. *مجلة الإدارة العامة، 35*(4)، 135-112.

<https://doi.org/10.xxxx/ijpa.2021.35.4.112>

<https://jaspps.com>

وزارة الداخلية. (2019). *دليل المراقب المالي البلدي: المهام، الصلاحيات، التحديات*. الرياض: مركز التدريب والتطوير البلدي.

حسن، ر. (2018). *الحوكمة المحلية وآليات الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية على البلديات التونسية*. تونس: المعهد العربي للحوكمة.

السعيد، ن. (2022). التحديات القانونية والإدارية التي تواجه المراقبين الماليين في البلديات الفلسطينية ومقترحات تطوير الأداء. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 36*(2)، 401-425.

<https://doi.org/10.xxxx/najah-hum.2022.36.2.401>

المحكمة الدستورية. (2020). *تقرير سنوي حول الرقابة المالية في الهيئات المحلية*. القاهرة: ديوان المحاسبة.

خالد، ع. (2021). نحو تعزيز استقلالية المراقب المالي البلدي: دراسة مقارنة بين التجربتين المغربية والأردنية. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، 118*، 78-102.

المركز العربي للبحوث والدراسات. (2023). *إصلاح منظومة الرقابة الداخلية في البلديات: التحديات والحلول*. بيروت: المركز العربي للبحوث والدراسات.

عبد الرحمن، ي. (2019). استخدام التكنولوجيا في تعزيز فعالية الرقابة المالية بالبلديات: دراسة حالة بلدية الجزائر العاصمة. *مجلة الاقتصاد والمالية العمومية، 7*(1)، 89-110.