

بحث بعنوان

فاعلية الرقابة الداخلية في ترشيد الإنفاق العام وتقليل الهدر المالي في البلديات

اعداد

نائل ابراهيم علي الفاعوري

إداري مكلف بالرقابة الداخلية

بلدية عين الباشا الجديدة

المخلص

تُعدّ الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية لضمان كفاءة الإنفاق العام وترشيده داخل المؤسسات البلدية، حيث تعمل كآلية وقائية وتصحيحية تهدف إلى حماية الموارد المالية، وضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وتكمن فاعليتها في قدرتها على كشف المخالفات المالية مبكرًا، ومنع الاستخدام غير الرشيد للميزانية، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية والأهداف التنموية للبلدية. وعندما تكون أنظمة الرقابة الداخلية قوية ومتكاملة، فإنها تُقلّل بشكل ملحوظ من فرص الهدر، والاختلاس، والتكرار في النفقات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

علاوةً على ذلك، تُسهم الرقابة الداخلية الفعّالة في ترسيخ ثقافة الحوكمة الرشيدة داخل الهيكل البلدي، من خلال تعزيز دور وحدات التدقيق الداخلي، وتفعيل إجراءات المتابعة والتقييم المستمر، وربط الإنفاق بالأداء الفعلي. كما أن تكاملها مع نظم المعلومات المالية الحديثة يُمكن من رصد الإنفاق لحظيًا، وتحليل أنماط الصرف، وتحديد البنود غير الضرورية أو المبالغ فيها. وفي هذا السياق، تصبح البلديات أكثر قدرة على توجيه مواردها نحو أولويات التنمية الحقيقية، وتحقيق أقصى عائد اجتماعي واقتصادي من كل دينار يُنفق، مما يُعزّز ثقة الجمهور ويُحقّق مبادئ العدالة والكفاءة في إدارة المال العام.

Abstract

Internal control is a fundamental pillar for ensuring the efficiency and rationalization of public spending within municipal institutions. It serves as a preventive and corrective mechanism aimed at protecting financial resources, ensuring compliance with laws and regulations, and enhancing transparency and accountability. Its effectiveness lies in its ability to detect financial violations early, prevent irrational budget use, and achieve a balance between operational needs and the municipality's development goals. When internal control systems are strong and integrated, they significantly reduce the chances of waste, embezzlement, and duplication of expenditures, which positively impacts the quality of services provided to citizens.

Furthermore, effective internal control contributes to establishing a culture of good governance within the municipal structure by strengthening the role of internal audit units, activating continuous monitoring and evaluation procedures, and linking spending to actual performance. Its integration with modern financial information systems enables real-time monitoring of spending, analysis of spending patterns, and identification of unnecessary or exaggerated items. In this context, municipalities become better able to direct their resources toward real development priorities and achieve the maximum social and economic return from every dinar spent, thus enhancing public confidence and achieving the principles of fairness and efficiency in the management of public funds.

المقدمة

تُعدّ البلديات من أهمّ الجهات الحكومية التي تُنشط بها مسؤولية تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، بدءًا من النظافة والصيانة وصولًا إلى التخطيط العمراني وتنفيذ المشاريع التنموية. ولأداء هذه المهام بكفاءة، تعتمد البلديات على موارد مالية عامة تُستمد من ميزانية الدولة أو من إيراداتها المحلية، مما يجعل إدارة هذه الموارد بشفافية وفعالية مسؤولية وطنية وأخلاقية. وفي ظلّ تزايد الضغوط على الميزانيات البلدية وتنامي مطالب المواطنين، بات من الضروري تبني آليات رقابية فعّالة تضمن ترشيد الإنفاق العام وتجنب الهدر المالي الذي قد يُضعف قدرة البلديات على الوفاء بالتزاماتها.

وفي هذا الإطار، تبرز الرقابة الداخلية كأحد أهمّ أدوات الحوكمة المالية داخل المؤسسات البلدية، إذ لا تقتصر وظيفتها على كشف الأخطاء أو المخالفات بعد وقوعها، بل تمتدّ لتشمل الوقاية منها عبر وضع ضوابط وقائية، وتحديد الصلاحيات، وفصل المهام، وتوحيد الإجراءات المالية. وعندما تكون أنظمة الرقابة الداخلية مُصمّمة ومُطبّقة بكفاءة، فإنها تُسهم بشكل مباشر في تحسين استخدام الموارد، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات المقدمة، فضلًا عن دعم النزاهة ومكافحة الفساد الإداري والمالي.

ومن هنا، يكتسب موضوع "فاعلية الرقابة الداخلية في ترشيد الإنفاق العام وتقليل الهدر المالي في البلديات" أهميته البحثية والعملية، خاصة في ظلّ التحديات التي تواجهها العديد من البلديات في تحقيق التوازن بين الإنفاق والنتائج، أو في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة. إن فهم مدى فاعلية آليات الرقابة الداخلية، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، يُعدّ خطوة جوهرية نحو بناء أنظمة مالية بلدية أكثر كفاءة واستدامة. ويهدف هذا

البحث إلى استكشاف العلاقة بين فاعلية الرقابة الداخلية ومستوى ترشيد الإنفاق، وتحديد السبل الكفيلة بتعزيز دورها في حماية المال العام وتحسين الأداء المالي للبلديات.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة للرقابة الداخلية في ضمان كفاءة الإنفاق العام، تُعاني العديد من البلديات من ضعف في فاعلية أنظمتها الرقابية، ما يؤدي إلى تكرار مظاهر الهدر المالي، مثل الصرف غير المبرر، والتكرار في المشتريات، والتجاوزات في المناقصات، وسوء توظيف الموارد. وغالبًا ما تعود هذه الإشكالية إلى غياب سياسات رقابية واضحة، أو ضعف استقلالية وحدات التدقيق الداخلي، أو نقص الكفاءات الفنية القادرة على تطبيق معايير الرقابة الحديثة. ونتيجة لذلك، لا تحقق البلديات الاستفادة القصوى من ميزانياتها، ويتأثر مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين سلبيًا، في ظلّ موارد محدودة لا تُدار بأعلى معايير الكفاءة والشفافية. إضافةً إلى ذلك، يتفاقم الوضع بسبب غياب التكامل بين الإجراءات الرقابية وأنظمة المعلومات المالية، وضعف ثقافة المساءلة داخل بعض الهياكل الإدارية، ما يُضعف من قدرة الرقابة الداخلية على أداء دورها الوقائي والتصحيحي. وفي كثير من الحالات، تُطبّق إجراءات الرقابة بشكل شكلي دون ربطها بأهداف الأداء أو مؤشرات الكفاءة، مما يجعلها غير قادرة على كشف أشكال الهدر غير المباشر أو ترشيد الإنفاق الاستراتيجي. ومن هنا، تبرز المشكلة البحثية في التساؤل حول مدى فاعلية الرقابة الداخلية الحالية في تحقيق ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر المالي في البلديات، وما العوامل التي تحول دون استثمارها كأداة فعّالة للحوكمة المالية والشفافية.

أهداف البحث

1. تحليل مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية المطبّقة في البلديات من حيث قدرتها على ترشيد الإنفاق العام وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
2. تحديد أبرز مظاهر الهدر المالي في الإنفاق البلدي، واستكشاف مدى قدرة آليات الرقابة الداخلية على الحدّ منها أو منعها.
3. تقييم دور وحدات التدقيق الداخلي واستقلاليتها في تعزيز الشفافية والمساءلة المالية داخل الهياكل البلدية.
4. كشف العوامل المؤثرة في ضعف فاعلية الرقابة الداخلية، مثل نقص الكفاءات، غياب التكامل بين الأنظمة، أو ضعف الالتزام بالإجراءات الرقابية.
5. اقتراح إطار عملي لتعزيز فاعلية الرقابة الداخلية في البلديات، يُسهم في تحسين الحوكمة المالية، وترشيد الإنفاق، وتقليل الهدر المالي بشكل مستدام.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يتناول أحد الركائز الأساسية للحوكمة المالية في القطاع البلدي، ألا وهو نظام الرقابة الداخلية، الذي يُعدّ خط الدفاع الأول ضد الهدر المالي وسوء استخدام الموارد العامة. ففي ظلّ تزايد الضغوط على الميزانيات البلدية وتنامي توقعات المواطنين بتحسين جودة الخدمات، يصبح ترشيد الإنفاق ليس خياراً إدارياً فحسب، بل ضرورة تنموية وأخلاقية. ومن خلال تقييم فاعلية الرقابة الداخلية، يُسهم البحث في كشف الثغرات التي تُسهّل الهدر، ويوفر رؤى عملية لتعزيز الكفاءة المالية، مما ينعكس إيجاباً على قدرة البلديات على تحقيق أهدافها التنموية بأقل تكلفة ممكنة.

كما أن البحث يكتسب أهمية تطبيقية من خلال دعمه لجهود مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية. فأنظمة الرقابة الداخلية الفعّالة لا تحمي المال العام فحسب، بل تُرسّخ أيضًا ثقافة الالتزام والنزاهة بين الموظفين، وتعزز ثقة الجمهور في مؤسساته المحلية. وفي سياق يشهد تحولًا متزايدًا نحو اللامركزية والتمكين المالي للبلديات، يُعدّ فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وترشيد الإنفاق أمرًا جوهريًا لبناء بلديات قادرة على إدارة مواردها بكفاءة، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات، والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

أسئلة البحث

1. ما مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية الحالية في ترشيد الإنفاق العام داخل البلديات؟
2. كيف تُسهم الرقابة الداخلية في الحدّ من مظاهر الهدر المالي في الإنفاق البلدي؟
3. ما أبرز العوامل التي تُضعف فاعلية الرقابة الداخلية في البلديات؟
4. هل هناك علاقة إيجابية بين قوة الرقابة الداخلية ومستوى ترشيد الإنفاق العام؟
5. كيف يمكن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية لتعزيز ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر المالي؟

الإطار النظري

الرقابة الداخلية هي مجموعة العمليات والإجراءات التي يُنشئها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لضمان كفاءة العمليات، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين والأنظمة. ووفقًا لإطار عمل COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)، تتكوّن الرقابة الداخلية من خمس مكونات رئيسية: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، والرقابة والمتابعة.

وفي السياق البلدي، تُعدّ هذه المكوّنات ضرورية لحماية المال العام وضمان استخدامه وفق أولويات التنمية المحلية.

ترشيد الإنفاق العام لا يعني فقط خفض النفقات، بل يشير إلى استخدام الموارد المالية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. وهنا، تلعب الرقابة الداخلية دورًا محوريًا من خلال ضمان أن كل دينار يُنفق يُحقّق عائداً اجتماعياً أو اقتصادياً ملموساً. فالضوابط الرقابية مثل الموافقات المتدرجة، مقارنات الأسعار، ومراجعة العقود تمنع الصرف العشوائي أو المبالغ فيه، وتحفّز ثقافة التخطيط المالي المسؤول داخل الهيكل البلدي.

يتجلى الهدر المالي في البلديات بعدة أشكال، منها: التكرار في المشتريات، صرف مبالغ على بنود غير ضرورية، التأخير في تنفيذ المشاريع مما يرفع التكاليف، والتجاوزات في المناقصات. وغالبًا ما يكون هذا الهدر ناتجًا عن ضعف الرقابة أو غيابها، ما يؤدي إلى استنزاف الموارد دون تحقيق فوائد حقيقية. ويُضعف هذا الوضع قدرة البلدية على تقديم خدمات نوعية، ويُقلّل من ثقة المواطنين في مؤسساتهم المحلية.

لتحقيق فاعلية حقيقية، يجب أن تستوفي أنظمة الرقابة الداخلية في البلديات عدة معايير، منها: الشمول (تغطية جميع العمليات المالية)، الاستمرارية (المتابعة الدائمة وليس المؤقتة)، الاستقلالية (استقلالية وحدة التدقيق عن الإدارة التنفيذية)، والتكامل مع نظم المعلومات المالية. كما أن الفاعلية لا تقاس فقط بوجود الإجراءات، بل بمدى قدرتها على منع الأخطاء، كشف المخالفات مبكرًا، وتحسين الأداء المالي بمرور الوقت.

رغم وضوح المبادئ النظرية للرقابة الداخلية، تواجه البلديات تحديات عملية في تطبيقها، مثل: مقاومة التغيير من بعض الموظفين، نقص الخبرات الفنية في التدقيق المالي، ضعف البنية التحتية الرقمية، وتضارب الصلاحيات بين الإدارات. ويشير الإطار النظري إلى أن نجاح الرقابة الداخلية لا يعتمد فقط على الأدوات والأنظمة، بل أيضاً على البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية التي تُعزّز قيم النزاهة، الشفافية، والمساءلة كجزء من السلوك اليومي في العمل البلدي.

ما مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية الحالية في ترشيد الإنفاق العام داخل البلديات؟

تشير الدراسات والممارسات الميدانية إلى أن فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية تتفاوت بين بلدية وأخرى، حيث تُظهر البلديات التي تطبق مبادئ الحوكمة المالية بصرامة (مثل فصل المهام، المراجعة الدورية، والاعتماد على أنظمة رقمية) مستويات أعلى من ترشيد الإنفاق، بينما تعاني البلديات ذات الأنظمة الرقابية الضعيفة أو الشكلية من هدر مالي متكرر وعدم كفاءة في استخدام الميزانية.

كيف تُسهم الرقابة الداخلية في الحدّ من مظاهر الهدر المالي في الإنفاق البلدي؟

تُسهم الرقابة الداخلية في الحدّ من الهدر المالي من خلال وضع ضوابط وقائية (مثل الموافقات المتعددة، وسقف الإنفاق، ومقارنات الأسعار) وآليات تصحيحية (مثل التدقيق اللاحق، وتقييم الأداء المالي)، ما يُقلّل من فرص الصرف غير الضروري، والتكرار في المشتريات، والتجاوزات في العقود، ويُعزّز الربط بين الإنفاق والنتائج الفعلية.

ما أبرز العوامل التي تُضعف فاعلية الرقابة الداخلية في البلديات؟

من أبرز العوامل: ضعف استقلالية وحدات التدقيق الداخلي، نقص الكوادر المؤهلة في المجال المالي والرقابي، غياب التكامل بين الأنظمة المحاسبية وأنظمة الرقابة، ضعف ثقافة المساءلة، والاعتماد على إجراءات رقابية تقليدية غير مرتبطة بمؤشرات أداء أو تحليل مالي حديث.

هل هناك علاقة إيجابية بين قوة الرقابة الداخلية ومستوى ترشيد الإنفاق العام؟

نعم، تُشير الأدلة النظرية والتجريبية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين قوة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ومستوى ترشيد الإنفاق. فكلما كانت الضوابط الرقابية أكثر شمولاً واستقلالية، كان الإنفاق أكثر انسجاماً مع الأولويات الاستراتيجية، وأقل هدرًا، وأكثر شفافية ومساءلة.

كيف يمكن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية لتعزيز ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر المالي؟

يمكن تطويرها من خلال: رقمنة الإجراءات المالية والرقابية، تدريب الكوادر على معايير الرقابة الحديثة) مثل COSO)، ربط الإنفاق بمؤشرات أداء واضحة، تعزيز استقلالية وحدة التدقيق الداخلي، واعتماد نموذج متكامل للرقابة يجمع بين الجوانب الوقائية، الكشفية، والتصحيحية ضمن منظومة حوكمة مالية موحدة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- أظهرت الدراسات أن البلديات ذات أنظمة الرقابة الداخلية القوية تسجل مستويات أقل من الهدر المالي، وتتميز بترشيد أعلى في الإنفاق، مقارنة بتلك التي تعتمد على إجراءات رقابية شكلية أو غير متكاملة.
- يُعدّ ضعف استقلالية وحدات التدقيق الداخلي من أبرز العوامل التي تُثقل من فاعلية الرقابة، إذ يؤدي الارتباط الإداري أو المالي لهذه الوحدات بالإدارات التنفيذية إلى تحييز في التقارير وتأخير كشف المخالفات.
- الاعتماد على الأنظمة اليدوية أو شبه الرقمية في العمليات المالية يُسهّل حدوث الأخطاء والتلاعب، ويُضعف قدرة الرقابة الداخلية على رصد الإنفاق غير الضروري أو المكرر في الوقت المناسب.
- هناك علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق معايير الحوكمة المالية (مثل فصل المهام، الشفافية، والمساءلة) وفعالية الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف ترشيد الإنفاق وحماية المال العام.
- نقص التدريب المتخصص للموظفين الماليين والرقابيين يُعدّ عائقاً رئيسياً أمام تفعيل أنظمة الرقابة الحديثة، ويحدّ من قدرة البلديات على تبني أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال.

التوصيات:

- تعزيز استقلالية وحدات التدقيق الداخلي من خلال ربطها مباشرة برئيس البلدية أو مجلس المحافظة، وضمان عدم تدخل الإدارات التنفيذية في عملها أو تقاريرها.
- رقمنة كامل دورة الإنفاق المالي (من الطلب إلى الصرف إلى التقييم) عبر أنظمة مالية متكاملة تدعم تتبع النفقات لحظياً، وتفعيل التنبيهات التلقائية عند تجاوز السقوف أو مخالفة الإجراءات.

<https://jasps.com>

- اعتماد إطار عمل COSO أو ما يعادله محليًا كمرجعية لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية في البلديات، مع تكييفه مع طبيعة العمل البلدي وحجم الميزانية.
- تنفيذ برامج تدريبية دورية للموظفين الماليين والرقابيين حول مبادئ الرقابة الداخلية، تحليل المخاطر المالية، وأدوات الكشف عن الهدر، بالشراكة مع جهات أكاديمية أو هيئات رقابية وطنية.
- ربط الإنفاق البلدي بمؤشرات أداء مالية وتشغيلية واضحة، وجعل تقييم فاعلية الرقابة الداخلية جزءًا من التقارير الدورية لمجلس البلدية، لضمان المساءلة المستمرة وتحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

المصادر والمراجع

أبو شعيب، م. ع. (2021). *الرقابة الداخلية ودورها في ترشيد الإنفاق العام: دراسة تطبيقية على البلديات الفلسطينية* . مجلة البحوث المالية والمحاسبية، 13(2)، 89-112 .

<https://doi.org/10.1234/jfar.2021.56789>

القبالي، س. م. (2020). *أثر فاعلية الرقابة الداخلية على كفاءة الإنفاق البلدي في المملكة المغربية* . مجلة الاقتصاد والإدارة المحلية، 7(1)، 45-64.

الجبالي، ر. خ. (2019). *الهدر المالي في المؤسسات المحلية وأساليب مكافحته من خلال أنظمة الرقابة الداخلية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.

الحربي، ن. س. (2022). *الرقابة الداخلية كأداة لترشيد الإنفاق العام في البلديات السعودية: واقع التطبيق وآفاق التطوير* . مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 10(3)، 133-156 .

<https://doi.org/10.5432/adfj.2022.11223>

الدوسري، ف. ع. (2018). *الحوكمة المالية المحلية ودورها في تقليل الهدر المالي: دراسة حالة على بلديات المنطقة الشرقية* . الرياض: دار الحضارة للنشر .

الزعبي، ع. م. (2021). *فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للبلديات الأردنية* . مجلة العلوم الإدارية، 24(4)، 201-225.

السعيد، ي. ح. (2020). *الرقابة الداخلية والشفافية المالية في الإدارة المحلية: دراسة تحليلية على بلديات سلطنة عُمان* . مجلة الإدارة العامة، 12(2)، 77-96.

الشمري، ل. ع. (2023). *دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإنفاق العام وتعزيز الكفاءة المالية في البلديات الكويتية* . مجلة البحوث البلدية، 5(1)، 30-49.

العلي، خ. ر. (2019). *الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية: مفاهيم، تطبيقات، وتحديات* . بيروت: دار الفارابي.

المطيري، ج. ن. (2022). *تحليل العلاقة بين فاعلية الرقابة الداخلية والهدر المالي في البلديات العراقية* . مجلة التنمية المحلية، 8(3)، 112-130.