



تعزير الشفافية والحوكمة المحليّة





تقرير حول الحوكمة الرشيدة في زمن الازمات: بين التحديات والفرص المتاحة

Contents

2	مقدمة
3	الاهداف والمنهجية
5	تحليل النتائج
5	القسم الأول: الإطار المؤسسي والقانوني
6	القسم الثاني: الإطار المالي
7	القسم الثالث: الموارد البشرية
8	القسم الرابع: الخدمات الإلكترونية
Error! Bookmark not defined.	الحاجات والاولويات
9	مرفقات
10	•نبذة عن المشروع
10	•النتائج الكمية للمسح



مقدمة

يتخبّط لبنان اليوم في أزمات اقتصادية ومالية ونقدية واجتماعية وإنسانية وصحية غير مسبوقه، حيث تشير التقارير الأخيرة إلى تضاعف معدل الفقر المتعدد الأبعاد من 42% في عام 2019 إلى 82% في عام 2021. ويُقدّر أن 1.1 مليون لبناني يعيشون في فقر مدقع. ويشهد الطلب على الخدمات العامة ضغطاً كبيراً لاسيما على مستوى المجتمعات المضيفة للاجئين، إذ تسجّل هذه المناطق ارتفاعاً في المخاطر وتهديداً للاستقرار الاجتماعي والعلاقات التي تربط اللبنانيين بالسوريين وكذلك اللبنانيين فيما بينهم. وهذا الوضع ينطبق على واقع منطقتي البقاع وشمال لبنان ويعتبر مثيراً للقلق حيث تسجّل العلاقات السلبية بنسبة 30-60% وتؤدي إلى التوترات وزيادة نسبة العنف (وفقاً لتقارير مراقبة التوتر، الربع الأول من عام 2021).

على الرغم من هذا الوضع المعقّد، لا تزال خدمات البلديات محل ثقة إنما في ظلّ المخاوف من قدرتها على الاستمرار خصوصاً مع شحّ الموارد المالية واستمرار أزمة COVID-19 وتدهور البنية التحتية في الكهرباء والمياه وإدارة النفايات الصلبة ومياه الصرف الصحي وغيرها.

عن المشروع

يأتي هذا المسح ضمن مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "تعزيز الشفافية والحوكمة المحليّة" الذي يتم تنفيذه بالشراكة مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المالية بهدف تعزيز الحوكمة المحليّة في منطقتي بشري والبُحيرة حيث يتم مواكبة الاتحاديين والبلديات المعنية لتحقيق إدارة فعالة وشفافة في ظلّ الأزمات القائمة



الاهداف والمنهجية

هدف هذا الاستبيان الى تقييم الوضع الراهن للبلديات في ظل الازمات المستجدة، وتبيان نقاط القوة والضعف، وخاصة في مجال قدرتها على تطبيق القوانين والانظمة والصلاحيات المعطاة لها اثناء القيام بمهامها، وفي ادارة مواردها المالية من موازنة ومحاسبة وشراء، وفي تسيير شؤونها الادارية والتنظيمية ومواردها البشرية، وذلك وفق مبادئ الحكم الرشيد، ومدى اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في اداء نشاطها.

تم اعداد مضمون هذا الاستبيان وفقاً لخلفية المشروع المذكورة أعلاه، وبما يساعد على تحقيق أهدافه.

قُسم هذا الاستبيان الى أربعة اقسام أساسية شملت: الإطار المؤسسي والقانوني، الإطار المالي، الموارد البشرية، قدرة البلدية على تقديم الخدمات الكترونية، بالإضافة الى معلومات عامة عن البلديات.

تضمن كل قسم مجموعة من الأسئلة حول الوضع الحالي للبلديات وأبرز التحديات التي تواجهها في عملها والإجراءات التي اتخذتها لمواجهة الأزمات الناشئة، بالإضافة الى المتطلبات الضرورية لتحسين قدراتها في المجالات الاربعة المذكورة أعلاه. وتحت كل سؤال تم وضع عدد من الإجابات، وترك الخيار للبلديات ان تختار ما تشاء من بين هذه الاجابات دون التقييد بعدد معين، كما ترك لها المجال لإجابات أخرى إذا رأت ضرورة لذلك.

الهدف الأساسي من هذه الأسئلة هو الحصول على إجابات واضحة ومحددة لتحليلها من قبل المعنيين بتنفيذ المشروع، من اجل اعداد مضمين المواد التدريبية والبرنامج التدريبي المناسب ليتوافق مع اهداف المشروع وغاياته، ويلبي الحاجات المعرفية لرؤساء وأعضاء المجالس البلديات واتحاد البلديات والموظفين.

العيّنة المشاركة

جرى ارسال الاستبيان الكترونياً الى البلديات المعنية في المشروع والتي تمّ تحديدها من قبل برنامج الامم المتحدة الانمائي في كل من اتحادي بلديات البحيرة (19 بلدية) وبلديات بشرّي (11 بلدية). كما تعاون خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في هذا المجال مع مدراء ومنسقي المناطق من قبل UNDP لتسهيل التواصل مع البلديات وضمان حسن سير العملية.

علماً أنّ هذا النشاط تتطلب جهداً كبيراً لمتابعة البلديات وتحفيزهم على المشاركة في الاستبيان لانه تزامن مع ظروف لوجيستية وعملية صعبة جداً بغياب الكهرباء والانترنت وغياب الموارد البشرية.

على الرغم من ذلك تمّ تعبئة هذا الاستبيان الكترونياً من قبل 12 بلدية من أصل 30 بلدية.





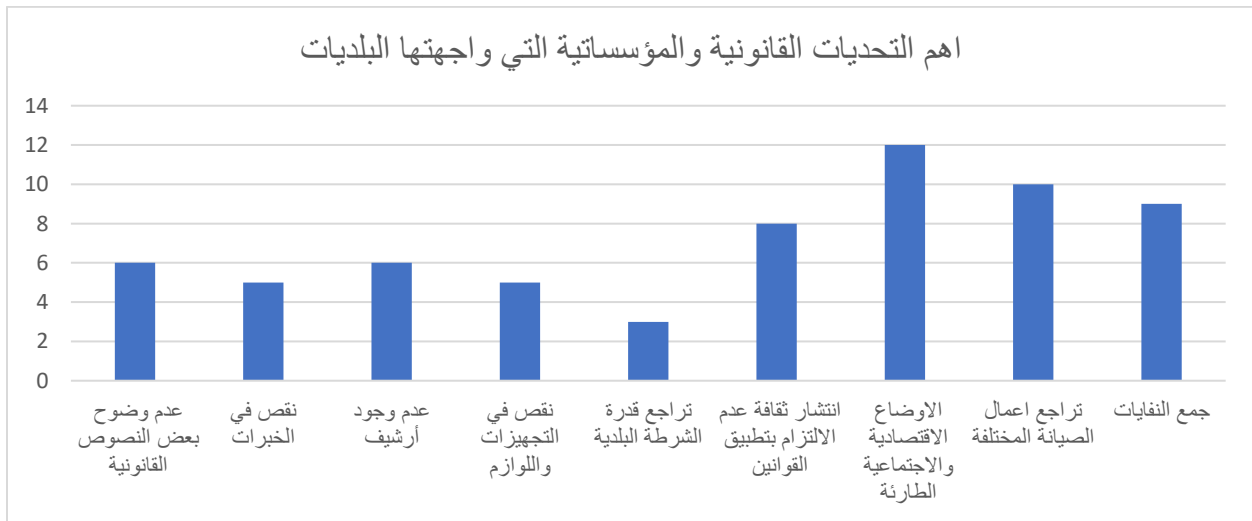
تحليل النتائج

جرى تحليل النتائج من خلال جمع أجوبة كل محور تحت عنوانين او ثلاثة، تبين قدرات البلديات الحالية والتحديات التي تواجهها والإجراءات التي اتخذتها لمواجهة الأزمات وأبرز المتطلبات الأساسية من اجل تحسين أدائها.

القسم الأول: الإطار المؤسسي والقانوني

في التحديات التي تواجهها البلديات كان بارزاً الأثر السلبي لتدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على خدمات البلديات، حيث عبّرت عن ذلك 100% من البلديات، وبالأخص على خدمات الصيانة على اختلافها 83% وجمع النفايات 75%.

كذلك شكل كل من غموض النصوص القانونية 50% والنقص في الخبرات 42% وعدم وجود أرشيف منظم 50% والنقص في اللوازم والتجهيزات 42% عناصر ضاغطة على عمل البلديات في المجالين القانوني والمؤسسي. إلا ان اللافت كان ارتفاع نسبة البلديات التي عبّرت عن معاناتها مع المواطنين بسبب عدم التزامهم بالقوانين وانتشار ثقافة عدم احترام القانون في البيئة البلدية 67% .





في الإجراءات التي اتخذتها البلديات لمواجهة الأزمة على الصعيدين القانوني والمؤسسي، لجأت معظم البلديات للتعاون مع الجهات المانحة لتأمين المتطلبات الضرورية 92%، بينما لم تتجاوز نسبة تعزيز التنسيق مع السلطات المركزية نسبة 67% من البلديات. كذلك لجأت بعض البلديات الى تنشيط عمل اللجان 58% وتدريب العاملين 50% وتنفيذ بعض المشاريع والمبادرات 50%. إلا انه من الملاحظ أنّ قسماً لا يستهان به من البلديات لم تضع خطط لمواجهة الأزمة، و 58% وضعوا خطط، رغم صعوبة الأزمة وأثرها السلبي على عمل البلديات وعلى المجتمع.

القسم الثاني: الإطار المالي

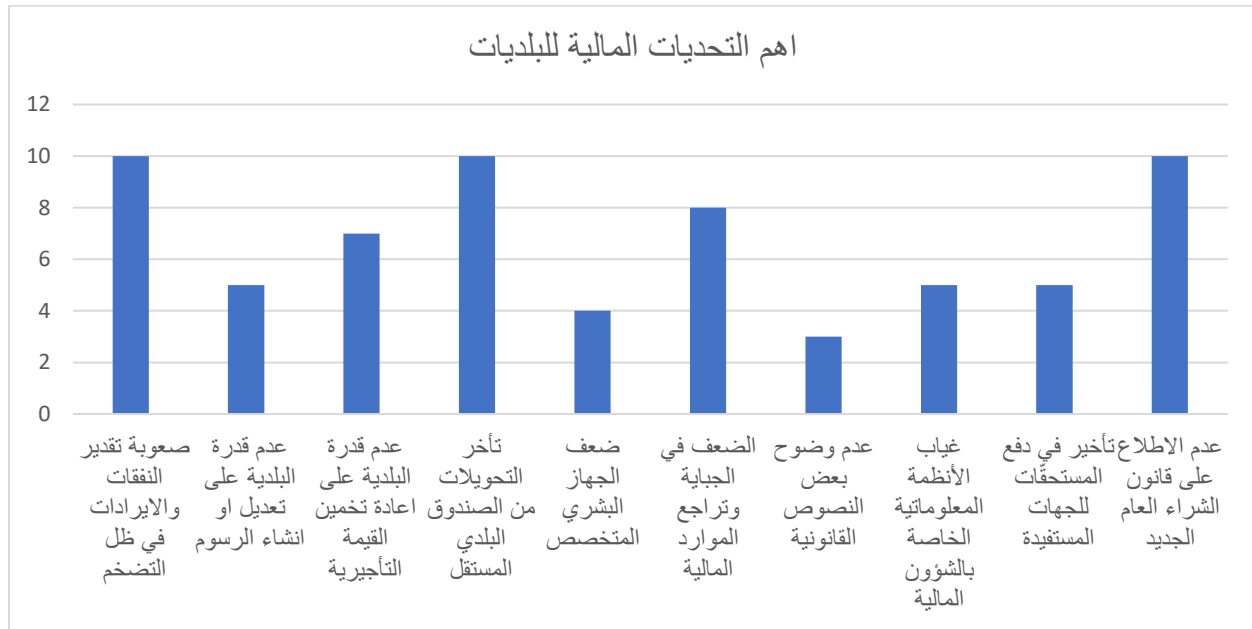
اهم التحديات التي واجهتها معظم البلديات في ظل الأزمة هي عدم قدرتها على تقدير النفقات واليرادات نتيجة التضخم 83% وتأخر تحويلات الصندوق البلدي المستقل 83%، بالإضافة الى الضعف في الجباية 67% وعدم قدرتها على تعديل الرسوم 42% وبالأخص رسم القيمة التآجيرية 58%.

كذلك شكّل كل من، غموض بعض النصوص القانونية لدى 25% من البلديات وضعف خبرات الجهاز البشري لدى 33% وعدم وجود أنظمة معلوماتية لإدارة الشؤون المالية لدى 42%، عوامل سلبية على قدرة البلديات في إدارة شؤونها المالية والمحاسبية.

إلا ان اللافت ان 83% من البلديات اعتبرت، عدم اطلاعها على قانون الشراء العام الجديد، عائق أساسي امام تحسين إدارة شؤونها المالية.

شكلت الحاجة لاستقرار سعر الصرف الرسمي، لدى 92% من البلديات، والحصول على تمويل من الجهات المانحة، لدى 67% من البلديات، عاملان اساسيين لرفع قدرة البلديات المالية.

كذلك اعتبر التدريب وبناء القدرات والحصول على إرشادات أكثر وضوحاً لدى 67% ووضع قواعد مالية واضحة لدى 42% واعتماد أنظمة معلوماتية للإدارة المالية لدى 50% وتطبيق قانون الشراء العام الجديد لدى 58% من البلديات شروط اساسية لزيادة كفاءة البلديات في إدارة شؤونها المالية.



أما اهم الإجراءات التي اتخذتها البلديات لمواجهة الازمة على الصعيد المالي، فكان تأجيلها تنفيذ بعض المشاريع غير الملحة لدى 83% وإعادة ترتيب الأولويات وإلغاء بعض النفقات لدى 67% واللجوء الى مصادر تمويل بديلة لدى 75% والحصول على مساعدات من الجمعيات والمنظمات والبرامج لدى 58% من البلديات. إلا ان الملفت للنظر ان 33% من البلديات فقط، تشددت في جباية الرسوم او لجأت الى الاحتياط 42% او استثمرت املاكها البلدية صفر بالمئة، من اجل زيادة وارداتها المالية.

القسم الثالث: الموارد البشرية

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان ان إدارة الموارد البشرية في البلديات تعاني من ضعف ملحوظ، فبالنسبة لطبيعة شغل الوظائف، فان 100% من البلديات تستعين بخبرات من خارج البلدية من اجل تسيير شؤونها و83% منها تستعين بالمياومين و17% بالمتعاقدين، اما البلديات التي لديها ملكات فلا تشكل الا 58%، كما ان هناك 17% من البلديات ليس لديها موظفين.

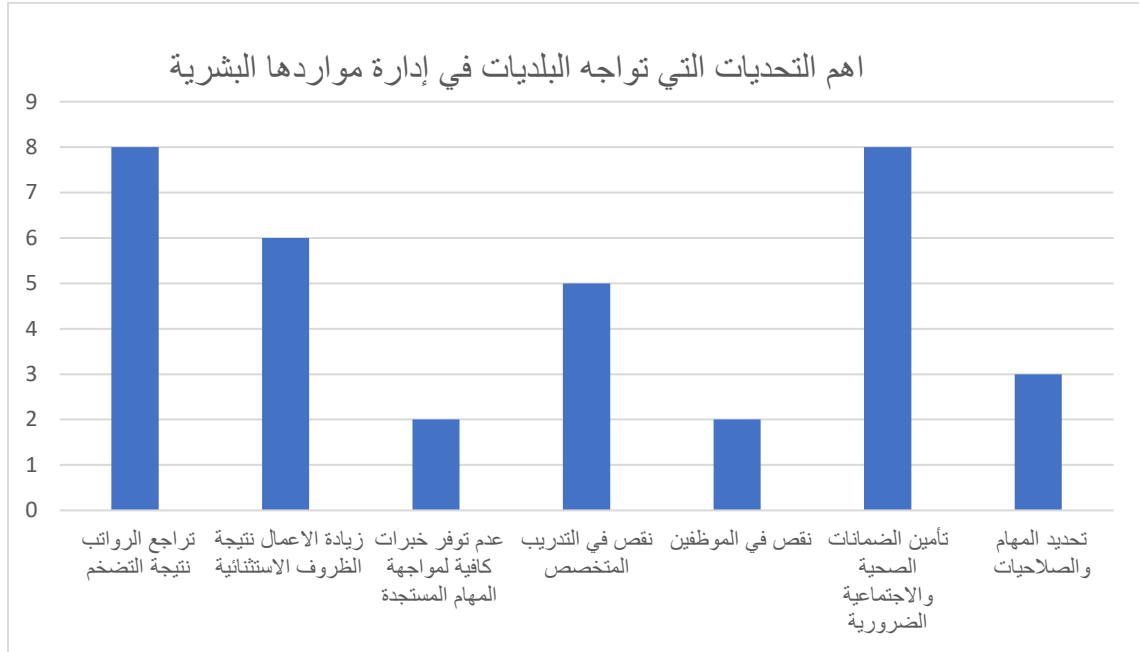
اما على صعيد التدريب ف 42% من البلديات تلبى دائماً دعوات التدريب و25% تلبى احياناً هذه الدعوات.

اما بالنسبة لتقييم الموظفين ف 67% من البلديات لا تجري أي عملية تقييم.

اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في البلديات بسبب الأزمة، تراجع الرواتب والأجور بسبب التضخم وضعف التقديمات الاجتماعية للموظفين لدى 67%، وزيادة الأعباء على الموظفين بسبب الظروف الاستثنائية لدى 50% من البلديات.



اما تحديات الموارد البشرية الأخرى والتي تعيق قيام البلديات بعملها بالشكل المطلوب، يمكن حصرها بعدم توفر الخبرات الكافية لدى 17%، نقص في التدريب المتخصص لدى 42%، نقص في الموظفين لدى 17%، عدم تحديد الصلاحيات والمهام بصورة واضحة لدى 25% من البلديات.



ومن اجل مواجهة الأزمة الراهنة اتخذت البلديات بعض الإجراءات التي من شأنها تعزيز إدارة مواردها البشرية منها، زيادة المكافآت المالية للعاملين لدى 33%، اعتماد الدوام المرن لدى 67%، مراعاة الظروف الاجتماعية لدى 33% من البلديات.

كما عمدت بعض البلديات الى تنشيط إدارة مواردها البشرية من خلال، المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل لدى 33%، زيادة التواصل والتنسيق لدى 25%، إعادة تحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات لدى 33% من البلديات.

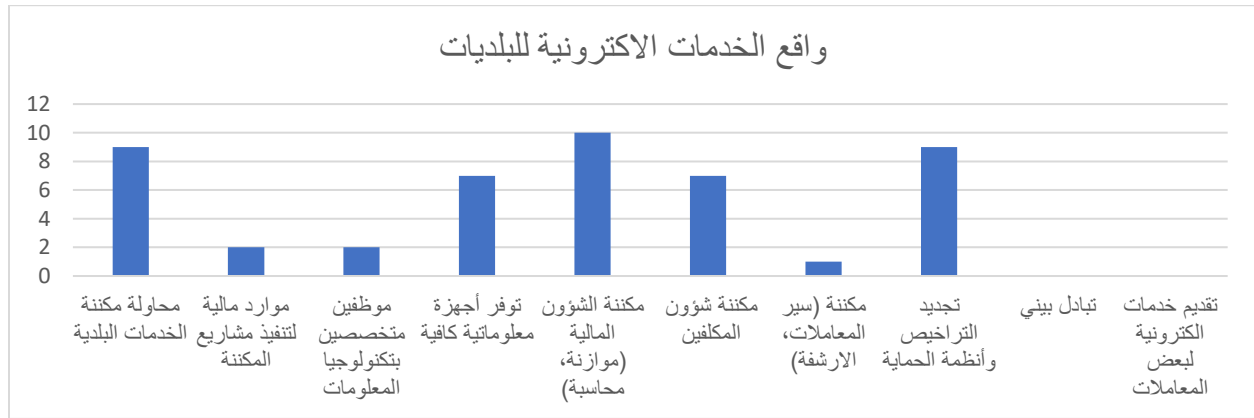
القسم الرابع: الخدمات الإلكترونية

بعد مراجعة النتائج المتعلقة بواقع الخدمات الإلكترونية للبلديات نلاحظ ان معظم البلديات قامت بمحاولة مكننة اعمالها 75% من البلديات، اما اغلب اعمال المكننة فاختصرت على الشؤون المالية والمحاسبية لدى 83% وشؤون المكلفين لدى 58% وسير المعاملات داخل البلدية والارشيف لدى 8%. اما البلديات التي تقدم خدمات الكترونية للمواطنين فنسبتها صفر بالمئة وكذلك الأمر بالنسبة للتبادل البيئي مع بقية الهيئات العامة.



أما نسبة البلديات التي تتوفر لديها الموارد المالية لتنفيذ مشاريع المكننة فلا تتعدى 17% وكذلك الأمر بالنسبة لتوفر الموظفين المتخصصين 17%.

58% من البلديات لديها أجهزة معلوماتية كافية و75% منها تجدد التراخيص وأنظمة الحماية. ابرز التحديات التي تحول دون تقديم البلديات للخدمات الإلكترونية بالشكل الحديث يمكن اختصارها، بضعف التمويل لدى 83% من البلديات وعدم توفر الخبرات الكافية لدى 50% منها، والحاجة الى تجهيزات وبرامج معلوماتية لدى 50%، وضعف مفهوم الحكومة الإلكترونية على المستوى المركزي بالنسبة لـ 58% من البلديات واخيراً المشاكل القانونية والتنظيمية حسب رأي 25% من البلديات.



توصيات عامة

في ما يلي بعض التوصيات التي يمكن اعتمادها على المدى القصير والمتوسط لمعالجة التحديات والعوائق التي عيّرت عنها البلديات في كل من المحاور المذكورة في الاستبيان.

- تنفيذ دورات تدريبية متخصصة في مجال العمل البلدي والنصوص القانونية التي ترعاه
- بناء وتطوير العلاقة مع الجهات المانحة وتدريب الموظفين على كتابة وإدارة المشاريع الممولة من جهات خارجية
- زيادة كفاءة البلديات في إدارة شؤونها المالية لاسيما في مجال تخطيط الموازنة وتنفيذها
- اطلاع وتدريب كل العاملين في البلديات على قانون الشراء العام الجديد
- توفير مساندة تقنية ومرافقة ميدانية للبلديات لتحسين قدراتها في إدارة شؤونها المالية
- تحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات في المجلس البلدي
- تحفيز الموظفين لاسيما في الظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة من خلال اشراكهم في دورات تدريبية واعتماد دوام مرن يراعي الظروف



– العمل على تعزيز الوعي حول أهمية الحوكمة الالكترونية والعمل بخطوات صغيرة وبسيطة على مكننة الخدمات وتعزيز الحوار مع المواطنين والشفافية.

خاتمة

بناء على ما تقدّم وبهدف الردّ على الحاجات والتحديات التي عبّرت عنها الاستبيانات واللقاءات مع رؤساء البلديات المعنية، قرّر فريق الخبراء في المعهد المالي بالتشاور مع برنامج الامم المتحدة الانمائي تطوير برنامجين تدريبيين الاول حول الادارة المالية في زمن الازمات (3 أيام) والثاني دورة تحضيرية حول قانون الشراء العام الجديد رقم 2021/244 (4 أيام) في كل من البلديات المدرجة في المشروع.

مرفقات

- نبذة عن المشروع
- نسخة عن الاستبيان
- جدول بالنتائج الكمية بحسب كل بلدية



مرفق 1 – نبذة عن المشروع

تعزيز الشفافية والحوكمة المحليّة



معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan





تعزيز الحوكمة المحلية في بشري والبحيرة: هل الإدارة الفعالة ممكنة في وقت الأزمات؟

الخلفية

يتخبط لبنان اليوم في أزمات اقتصادية ومالية ونقدية واجتماعية وإنسانية وصحية غير مسبوقه، حيث تشير التقارير الأخيرة إلى تضاعف معدل الفقر المتعدد الأبعاد من 42% في عام 2019 إلى 82% في عام 2021. ويُقدّر أن 1.1 مليون لبناني يعيشون في فقر مدقع. ويشهد الطلب على الخدمات العامة ضغطاً كبيراً لاسيما على مستوى المجتمعات المضيفة للاجئين، إذ تسجّل هذه المناطق ارتفاعاً في المخاطر وتهديداً للاستقرار الاجتماعي وللعلاقات التي تربط اللبنانيين بالسوريين وكذلك اللبنانيين فيما بينهم. وهذا الوضع ينطبق على واقع منطقتي البقاع وشمال لبنان ويعتبر مثيراً للقلق حيث تسجّل العلاقات السلبية بنسبة 30-60% وتؤدي إلى التوترات وزيادة نسبة العنف (وفقاً لتقارير مراقبة التوتر، الربع الأول من عام 2021). رغم هذا الوضع المعقّد، لا تزال خدمات البلديات محل ثقة إنما في ظلّ المخاوف من قدرتها على الاستمرار خصوصاً مع شحّ الموارد المالية واستمرار أزمة COVID-19 وتدهور البنية التحتية في الكهرباء والمياه وإدارة النفايات الصلبة ومياه الصرف الصحي وغيرها.

تأتي هذه التدريبات ضمن مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "تعزيز الشفافية والحوكمة المحلية" ويتم تنفيذها بالشراكة مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المالية بهدف تعزيز الحوكمة المحلية في منطقتي بشري والبحيرة حيث يتم مواكبة الاتحاديين والبلديات المعنية لتحقيق إدارة فعالة وشفافة في ظل الأزمات القائمة.

الأهداف العامة

- تمكين اتحادي البلديات في البحيرة وبشري والبلديات لاعتماد التخطيط وإدارة الأزمات بشكل أفضل وذلك عبر نهج تشاركي وبما يتماشى مع القوانين والأنظمة القائمة.
- مساعدتهم على تحسين الإدارة المالية وفق مبادئ المحاسبة والشفافية ومكافحة الفساد
- التعرّف على مكونات قانون الشراء العام الجديد 2021/244 وما يترتّب عنه في إدارة العمل البلدي



– تحديد الفرص والأدوات التي من الممكن ان تساعد في استقرار الوضع وتسهيل التواصل في الأوقات المضطربة.

المستفيدون

- أعضاء المجالس البلدية والموظفين في اتحاد بلديات بشري (شمال لبنان) وفي 11 بلدية تابعة للاتحاد.
- أعضاء المجالس البلدية والموظفين في اتحاد بلديات البُحيرة (البقاع) وفي 19 بلدية تابعة للاتحاد.
- سكان بلديات الاتحادين (مستفيدون غير مباشرين)

منهجية المشروع

يعتمد المشروع نهجاً تشاركياً في تعزيز القدرات، يبني على الوضع اللبناني القائم في منطقتي بشري والبُحيرة مع مراعاة الأولويات والقدرات الفعلية. وعلى الرغم من أن العديد من جوانب الأزمات لا تزال بدون حلول وبدائل، إلا أن المشروع سيركز على دعم المستفيدين من أجل التفكير في الوضع وتحديد الحلول الممكنة بما يتماشى مع القوانين والانظمة والممارسات الجيدة. وسيتم النهج التشاركي على التواصل مع رؤساء البلديات وعلى تقييم الحاجات وفقاً للأدلة (مسح) وتأمين فرص التدريب والمرافقة وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

مكونات المشروع

1. طاولة مستديرة مع رؤساء البلديات: (4 ساعات لكل منطقة: بشري والبُحيرة)

تعرض الطاولة المستديرة لأهداف المشروع واهميته ومكوناته وتطرح إشكاليات عدّة حول الأزمات الحالية وانعكاساتها على استدامة تقديم الخدمات العامة للمواطنين. وتسلط الضوء على تحديات العمل البلدي والمالي في غياب الاستقرار والوضوح وكيفية التفكير في البدائل والفرص الممكنة بطريقة فعالة وشفافة. يتخلل اللقاء تقديم لقانون الشراء العام الجديد 2021/244 والذي سيدخل حيز التنفيذ في تموز 2022. وسيتم أيضاً البحث في الأنشطة المكوّنة لهذا المشروع والدعم المطلوب من رؤساء البلديات لتأمين انسيابية التنفيذ.

2. تقييم الوضع الحالي والقدرات (3 أسابيع)

يهدف هذا التقييم إلى مراجعة التقارير المكتوبة والمعطيات المتوافرة حول اتحادي البلديات والبلديات المعنية. وتستكمل المعطيات بمسح الكتروني يغطي الجوانب المتعلقة بالعمل المؤسسي وبالموارد والبشرية وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة والإدارة والرقابة وإدارة المشتريات والقدرات المالية. تخلص النتائج إلى تحديد الأولويات ومؤشرات الأداء الرئيسية لمكونات التدريب ومرحلة المرافقة.



3. التدريب (3 أيام لكل مجموعة)

يستهدف برنامج التدريب، والذي يمتدّ لمدة 3 أيام، أعضاء المجالس البلدية والموظفين في الاتحادين وفي البلديات، على أن يجري تقسيمهم إلى 5 مجموعات (مجموعتان في بشري وثلاث مجموعات في البُحيرة). يتناول محتوى التدريب ما يلي:

اليوم الأول: تعزيز الحكم الرشيد في اتحاد البلديات والبلديات (5 ساعات).

- تأثير الأزمات على البلديات وأهمية الحكم الرشيد
- التخطيط والمرونة والكفاءة في الاستجابة للاحتياجات
- التواصل الداخلي ما بين الموظفين وبين الأعضاء ومع أصحاب المصلحة
- إضافة موجز عن القانون البلدي (صلاحيات وواجبات البلديات)
- الدروس المستفادة من إدارة أزمة COVID 19

اليوم الثاني: الإدارة المالية (5 ساعات)

- صعوبات اعداد الموازنة في الأزمة الحالية وكيفية الحفاظ على تحقيق القيمة المحققة من إنفاق المال العام
- تعبئة الموارد
- المحاسبة والتقارير والشفافية
- الدروس المستفادة من إدارة أزمة الطاقة

اليوم الثالث: نحو آفاق جديدة (4 ساعات)

- قانون جديد للشراء العام 2021/244 الذي سيدخل حيز التنفيذ في تموز 2022: مكوّنات القانون وأهميته في محاربة الفساد وفي تحسين التنافسية وتطبيق الممارسات الجيدة وتحديد دور البلديات.
- الرقمنة وآفاق جديدة لتحسين الخدمات البلدية: الدروس المستفادة.

4. المرافقة (بشري يومين، البُحيرة يومين)

مع اختتام الدورات التدريبية، سيحدد ممثلو البلديات أولويتان أو ثلاثة، تحتاج إلى مزيد من الشرح أو المشورة من قبل الخبراء والمدربين. وبعد أسبوعين من انتهاء الدورات، سيُخصص يومان لمرافقة المجموعات وفقاً للأولويات.

ملاحظة: سيكون تقديم التدريب والمرافقة وجهاً لوجه أو عن بُعد وفقاً لإجراءات Covid 19



5. الجدول الزمني (مؤقت)

التاريخ المقترح	الاتحاد	النشاطات
أسبوع 7 شباط 2022	البحيرة	طاولة مستديرة مع رؤساء البلديات
أسبوع 14 شباط 2022	-	تقييم الحالة والقدرات (مسح)
أسبوع 17 شباط 2022	-	تقييم الحالة والقدرات (مراجعة مكتبية)
أسبوع 7 آذار 2022	البحيرة	تدريب (مجموعة 1-3 أيام)
أسبوع 14 آذار 2022	البحيرة	تدريب (مجموعة 2 - 3 أيام)
أسبوع 14 آذار 2022	البحيرة	تدريب (مجموعة 3 - 3 أيام)
أسبوع 11 نيسان 2022	البحيرة	دورتان مرافقة



مرفق 2 – نسخة عن الاستبيان

يُقسم هذا الاستبيان الى أربع اقسام تغطي المحاور التالية بالإضافة الى معلومات عامة عن البلدية:

1. الإطار المؤسسي والقانوني
2. الإطار المالي
3. الموارد البشرية
4. قدرة البلدية على تقديم الخدمات الكترونية

معلومات عامة عن البلدية:

البلدية:	القضاء:	المحافظة:
رئيس البلدية:	عدد أعضاء المجلس البلدي:	
عدد الموظفين:	عدد السكان المقيمين:	
رقم الهاتف:	البريد الإلكتروني:	
موازنة البلدية السنوية التقديرية:		
قطع الحساب (آخر 3 سنوات):		
هل البلدية خاضعة لرقابة ديوان المحاسبة:	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> كلا	

القسم الأول: الإطار المؤسسي والقانوني

1. ما هي اهم التحديات التي تواجه البلدية في تطبيقها للقوانين والانظمة والقرارات البلدية؟

- عدم وضوح بعض النصوص القانونية وتفسيراتها
- قلة خبرة المعنيين في البلدية بالشؤون القانونية وبصلاحية ودور البلدية
- التضارب في المهام والصلاحيات
- عدم وجود أرشيف منظم
- نقص في التجهيزات واللوازم والآليات
- عدم وجود جردة لجميع المعدات واللوازم والتجهيزات
- ضيق المساحة المخصصة لبعض الأقسام (مكاتب، أرشيف، معدات، مستودع...)
- عدم دراية المقيمين ضمن نطاق البلدية لكافة القوانين والانظمة والقرارات البلدية، والتقيد بها
- ضعف التنسيق مع بعض الادارات والمؤسسات العامة والقوى الأمنية والعسكرية



- تراجع قدرة الشرطة البلدية من نواحي: العدد، التجهيزات، معرفة دورهم، وكفاءاتهم المهنية.
- ضعف التواصل مع اهالي البلدة والقاطنين والعاملين في نطاق البلدية الجغرافي من افراد ومؤسسات
- انتشار ثقافة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بشكل عام
- غيره، يُرجى التحديد

2. ما هي اهم الاجراءات التي اتخذتها البلدية من اجل زيادة قدرتها على تطبيق القوانين والانظمة والقرارات البلدية؟

- التواصل مع السلطات المركزية ومع المراجع القانونية لتفسير القوانين وكيفية تطبيقها
- التوعية على اهمية تطبيق القوانين من خلال التواصل مع المقيمين ضمن نطاق البلدية، وخاصة المؤسسات على اختلاف نشاطها.
- تنشيط عمل اللجان البلدية او خلق لجان (في حال عدم وجودها)
- متابعة دقيقة للمراجعات والشكاوى والردّ على جميع الاستفسارات.
- اعتماد الشفافية وحق الوصول الى المعلومات في ادارة الشؤون البلدية.
- نشر القرارات البلدية بمختلف الوسائل المتاحة لضمان الاطلاع عليها من قبل المعنيين.
- تدريب العاملين في البلدية لتعزيز قدراتهم ومعرفتهم القانونية كل حسب اختصاصه.
- تعزيز قدرات الشرطة البلدية.
- غيره، يُرجى التحديد

3. في حال تسجيل اعتراضات من قبل المواطنين أو المؤسسات على بعض القرارات او المشاريع البلدية، كيف تلجأ البلدية الى معالجة هذه الاعتراضات؟

- التواصل مع المواطنين والجهات الناشطة في نطاق البلدية، قبل اتخاذ أي قرارات او إقرار بعض المشاريع الحساسة، للوقوف عند رأيها.
- التواصل مع الجهات المعترضة وتقديم شرح وافى لهذه القرارات او المشاريع
- الاستعانة بجهة ثالثة محايدة (خبراء، بلديات قامت بمشاريع مشابهة، مؤسسات عامة او خاصة....)

لأخذ رأيها

(اختياري: حدد الجهة الثالثة: _____)



- نشر كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات والمشاريع لإزالة أي التباس.
- تقديم حلول بديلة سواء من البلدية او من الجهات المعترضة.
- غيره، يُرجى التحديد.

4. ما هي اهم التحديات التي فرضتها الازمات المستجدة على نشاطات البلدية؟

- الازمات الاقتصادية والاجتماعية الطارئة وغير المتوقعة
- توقف او تقلص تقديم الخدمات
- تأخر تخطيط او تنفيذ مشاريع التطوير داخل البلدية
- تأخر تنفيذ بعض المشاريع او المباشرة بمشاريع جديدة
- صعوبة متابعة الأوضاع الاجتماعية والصحية للمقيمين
- تراجع اعمال الصيانة المختلفة
- جمع النفايات
- خدمات الشرطة البلدية
- التعاطي مع العدد الكبير للنازحين الساكنين بصورة غير شرعية ضمن الحدود الجغرافية لسلطة البلدية
- توقف الجباية وبالتالي توقف المشاريع التي تتغذى منها.
- تدهور قيمة الليرة اللبنانية وبالتالي عدم قدرة البلدية على التعاقد لمشاريع جديدة.
- تدهور قيمة أجور الموظفين مما جعلهم يحد من انتاجيتهم.
- جائحة كورونا
- غيره، يُرجى التحديد

5. ما هي اهم الاجراءات التي اتخذتها البلدية من اجل مواجهة الازمات؟

- انشاء لجان جديدة يكون هدفها إيجاد الحلول لمعالجة نتائج الازمات الحالية
- التواصل مع الجهات والمؤسسات الاجتماعية الداعمة للنازحين من اجل التنسيق معها في تطبيق القوانين
- التعاون مع الجهات المانحة لتنفيذ بعض المشاريع
- الاستفادة من تجارب ناجحة نفذتها جهات أخرى (بلديات، جمعيات، مؤسسات...)
- غيره حدد.



6. هل قامت البلدية بوضع خطة لمواجهة تداعيات الأزمات؟

نعم

كلا

في حال الـ "نعم" ما هي:

7. هل قامت البلدية، بمفردها او بالاشتراك مع غيرها من البلديات او الجمعيات او المؤسسات

أو الجهات المانحة، بتنفيذ مبادرات او مشاريع لمعالجة بعض جوانب الأزمات؟

نعم

كلا

في حال الـ "نعم" ما هي:

القسم الثاني: الإطار المالي:

1. ما هي التحديات الرئيسية في عملية تخطيط الموازنة وإعدادها ؟

عدم القدرة على الالتزام بالمهل القانونية

صعوبة تقدير النفقات والايرادات في ظل التضخم المتواصل

نقص الخبرة الفنية في التخطيط وإعداد الموازنة

توقعات اقتصادية ومالية غير واقعية

غير ذلك، يُرجى التحديد.

2. ما هي التحديات الرئيسية أمام تنفيذ الموازنة؟

تأخر تصديق سلطة الوصاية

عدم تطابق النفقات والواردات مع تقديرات الموازنة بسبب التضخم المستمر



- عدم قدرة البلدية على انشاء الرسوم وعلى تعديل قيم الرسوم الخاصة
- عدم قدرة البلدية على اعادة تخمين القيمة التأجيرية دورياً
- زيادة النفقات غير المتوقعة
- ضعف الجباية
- تأخر التحويلات من الصندوق البلدي المستقل ومن عائدات الخليوي
- عدم اعتماد التخطيط المالي
- ضعف الجهاز البشري المتخصص
- غير ذلك، يُرجى التحديد

3. كيف أثرت الأزمات المستجدة على عملية تنفيذ الموازنة؟

- زيادة التأخير في استلام المخصصات المصادق عليها من الصندوق البلدي المستقل
- زيادة الفجوات الزمنية بين الالتزام بالإنفاق والدفع للموردين
- تعليق أو إلغاء العقود الموقّعة والممنوحة (رفض الموردين تنفيذ العقد)
- زيادة التأخير في ضبط الإنفاق
- زيادة الضعف في الجباية وتراجع الموارد المالية
- غير ذلك، يُرجى التحديد

4. ما هي الخطوات التي اتخذتها البلدية للتعامل مع الازمات المستجدة وإعادة التوازن الى موازنتها

والبحث عن مصادر تمويل جديدة؟

- اللجوء الى الاحتياط
- استثمار املاك البلدية
- التشدد في جباية الرسوم
- البحث عن مصادر بديلة للتمويل (المانحون، القطاع الخاص، الخ...)
- تأجيل تنفيذ بعض المشاريع غير الملحة
- محاولة البحث عن سلع وخدمات بديلة أرخص ثمنًا
- اعادة ترتيب الأولويات والغاء بعض النفقات



- خفض النفقات التشغيلية
- الحصول على مساعدات من المنظمات والجمعيات والبرامج
- غير ذلك، يُرجى التحديد

5. هل تعدون تقارير مالية بشكل دوري وفق المعايير المحددة؟

- نعم
- كلا

6. ما هي التحديات الأساسية التي تواجه العمل المحاسبي بشكل عام في بلديتكم؟

- غياب الآليات والإجراءات الواضحة للعمل المحاسبي وإعداد التقارير
- عدم وضوح بعض النصوص القانونية
- غياب المهارات التقنية المحددة
- غياب الأنظمة المعلوماتية المتكاملة الخاصة بالعمل المحاسبي/ الشؤون المالية
- نقص في السيولة وتأخير من قبل الصندوق البلدي المستقل وعائدات الخليوي في تحويل المساهمات المقررة
- النقص في الموارد البشرية
- غير ذلك، يُرجى التحديد

7. ما هي التحديات التي اضافتها الأزمات على العمل المحاسبي في البلدية؟

- مزيد من التأخير من قبل الصندوق البلدي المستقل ومن قبل عائدات الخليوي في تحويل المساهمات المقررة
- تأخير في دفع المستحقات للجهات المستفيدة (موردون، مواطنون وغيرهم)
- صعوبة في مقارنة البيانات المالية عبر السنين
- تأخير في المعاملات المالية بسبب المداورة في حضور الموظفين التي فرضتها جائحة كورونا
- تقلبات سعر الصرف في الأسواق الموازية
- القيود التي فرضها النظام المصرفي على التحويلات بالعملة الأجنبية



- القيود على السحوبات المصرفية لتغطية النفقات النثرية
- وقف التمويل الخارجي في العملات الاجنبية
- غير ذلك، يُرجى التحديد

8. هل تضع البلدية خطة شراء سنوية؟

- نعم
- كلا

9. هل تقوم البلدية بجردة منتظمة لمخزونها؟

- نعم
- كلا

10. ما هي التحديات الاساسية التي تواجه البلديات في عملية الشراء في ظل الازمة الراهنة؟

- الروتين الاداري الناجم عن ضرورة اخذ موافقة سلطات الوصاية على معظم القرارات
- عدم وضوح بعض النصوص القانونية وضرورة الرجوع في كل مرة الى سلطات الوصاية لأخذ رأيها
- عدم مكنة إجراءات الشراء العام
- ضعف وقلة خبرة الجهاز البشري المخوّل بمهام الشراء العام
- ارتفاع الأسعار بالليرة اللبنانية وتقلبات سعر الصرف
- مطالبة الموردين بتحصيل مستحقاتهم بالعملات الأجنبية
- إحجام/ رفض الموردين العمل مع القطاع العام بعد الازمة المالية والتضخم المستمر
- عدم قدرة الموردين على تقديم المستندات الرسمية والمالية المطلوبة
- نقص التمويل
- تراكم المستحقات المتأخرة للموردين
- غيره، يرجى التحديد

11. هل اطلع المعنيون في البلدية على قانون الشراء العام الذي صدر مؤخراً؟



نعم

كلا

12. ما هي حاجة البلدية من اجل رفع قدراتها في ادارة شؤونها المالية المتعلقة بالموازنة والمحاسبة والشراء؟

استقرار سعر الصرف الرسمي

وضع قواعد مالية واضحة

الحصول على إرشادات أكثر تنظيماً وتفصيلاً

الوصول إلى تمويل من المانحين

وضع نظام متكامل لإدارة المعلومات المالية

التدريب وبناء القدرات

اعتماد أنظمة معلوماتية للإدارة المالية

تطبيق قانون الشراء العام الجديد

غيره، يرجى التحديد

القسم الثالث: الموارد البشرية

1. ما هي طبيعة التوظيف الذي تتبعه بلديتكم؟ (البلدية لديها جميع هذه الأنواع من التوظيفات يجب إضافة العدد في كل منها)

ملاك

تعاقد

مياوم

استعانة بخبرات

غيره، يُرجى التحديد

2. هل يلبي المعينون في البلدية الدعوات الى المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل التي تدعى اليها؟



دائماً

حسب الحاجة التدريبية

حسب موضوع التدريب

قليلاً

3. هل شاركت البلدية في دورات تدريبية في مجال العمل البلدي خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟

نعم

كلا

حدد الجهة المنظمة وموضوع التدريب:

4. منذ متى قامت البلدية بتقييم أداء الموظفين لديها؟

منذ أكثر من سنة

منذ ستة أشهر

لم تُجر اي عملية تقييم

5. في ظل الأزمات المستجدة ما هي اهم التحديات التي تواجه الموظفين في اداء مهامهم؟

تراجع الرواتب نتيجة التضخم

زيادة الاعمال نتيجة الظروف الاستثنائية (نازحين، كورونا...)

نقص في التجهيزات واللوازم الضرورية

عدم توفر خبرات كافية لمواجهة المهام المستجدة

نقص في التدريب المتخصص

نقص في الموظفين

غيره، يرجى التحديد

6. ما هي اهم الاجراءات التي اتخذتها البلدية من اجل تحفيز الموظفين وزيادة انتاجيتهم؟

زيادة المكافآت المالية



- المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل
- تزويدهم بالأجهزة الضرورية للعمل عن بعد
- دوام مرن
- مراعاة ظروفهم الاجتماعية
- زيادة التواصل والتنسيق الداخليين
- غيره، يرجى التحديد

7. ما هي اهم حاجات البلدية في مجال الموارد البشرية من اجل زيادة قدراتها؟

- تأمين الضمانات الصحية والاجتماعية الضرورية
- تحديد المهام والصلاحيات
- زيادة التدريب وبناء القدرات
- غيره، يرجى التحديد

8. في حال الاختلاف في وجهات النظر، بين الأعضاء او بين الموظفين، كيف تلجأ البلدية الى تسوية هذا الاختلاف؟

- زيادة التواصل والتوسع في النقاش الهادئ
- تقريب وجهات النظر
- طرح حلول بديلة
- إعادة تحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات
- اللجوء الى التصويت
- غيره، يُرجى التحديد

القسم الرابع: قدرة البلدية على تقديم خدمات الكترونية

1. هل اجرت البلدية محاولة لمكننة خدماتها؟

- نعم
- كلا



2. هل هناك من موارد مالية مخصصة للانتقال الى الخدمات الالكترونية؟

نعم

كلا

في حال الـ "نعم" ما هو مصدر هذه الموارد؟

موازنة البلدية

جهات حكومية

جهات مانحة

3. هل لديكم موظفين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات؟

نعم

كلا

4. هل تتوفر في البلدية اجهزة معلوماتية كافية؟

نعم

كلا

5. ما هي اقسام العمل الممكنة داخل البلدية؟

الموازنة

المحاسبة

الشراء العام

الأرشفة

سير المعاملات

الموارد البشري

الشؤون الادارية

شؤون المكلفين

غير ذلك، يُرجى التحديد



6. هل يتم تجديد تراخيص البرامج وانظمة حمايتها وتحديثها في الوقت المطلوب؟

نعم

كلا

7. ما هي الوسيلة المعتمدة لحفظ المعلومات بشكل آمن وفعال؟

تحفظ على الخادم

نظام نسخ احتياطي

حفظ نسخة احتياطية على cloud

غير ذلك، يُرجى التحديد

8. هل هناك من تبادل بيني للمعلومات مع ادارات او مؤسسات عامة اخرى؟

نعم

كلا

9. هل جرى تحويل بعض المعاملات والخدمات البلدية الى خدمة الكترونية؟

نعم

كلا

في حال الـ "نعم" ما هي هذه الخدمات؟

تسجيل الكتروني

تقديم المعاملة عبر الانترنت online

سير المعاملة الكترونياً بين اقسام البلدية

مكننة المعلومات والمستندات والسجلات والمحفوظات وتحويلها من حالتها الورقية الى وثائق رقمية.

نظام الكتروني لمتابعة شكاوى المواطنين

متابعة سير المعاملة الكترونياً من قبل اصحاب العلاقة

تبسيط للمعاملات واختصار للمستندات المطلوبة

غير ذلك، يُرجى التحديد



10. الى اي مدى تلتزم البلدية ببروتوكول الخصوصية وأمن البيانات؟

بشكل كلي

بشكل جزئي

لا تلتزم

11. ما هي التحديات والعوائق الرئيسية التي تحول دون انتقال البلدية الى مكننة خدماتها؟

عدم توفر خبرات كافية من اجل ادارة الانتقال الى الخدمات الإلكترونية

ضعف التمويل

الحاجة الى التجهيزات المعلوماتية (خوادم، حواسيب، طابعات، شبكات، برامج معلوماتية...)

تراجع مفهوم الحكومية (الحكومة؟) الرقمية على مستوى الادارات العامة بشكل عام

مشاكل قانونية وتنظيمية

غير ذلك، يُرجى التحديد



مرفق 3 - جدول بالنتائج الكمية بحسب كل بلدية