JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (141)
2026-04-13
https://jaspss.com

بحث بعنوان

استخدام التحول الرقمي في تطوير العمل المحاسبي داخل البلديات

اعداد

ايمان ابراهيم محمد القضاه

تخصص محاسبه

بلدية عجلون الكبرى

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (141)
2026-04-13
https://jaspss.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف واقع وآليات تطبيق التحول الرقمي في تطوير الأنظمة والعمليات المحاسبية داخل البلديات، في ظل التوجهات العالمية نحو تحديث القطاع العام. تناول البحث تحليل الفجوة بين الممارسات المحاسبية التقليدية والمتطلبات الرقمية الحديثة، مع التركيز على الأدوات التكنولوجية القابلة للتطبيق، والعوائق التنظيمية والبشرية، وأثر الرقمنة على الشفافية المالية ودقة التقارير. اعتمد البحث منهجاً وصفياً تحليلياً يعتمد على استعراض الأدبيات المتخصصة ودراسات حالة لعدد من البلديات التي بدأت بتبني حلول محاسبية رقمية متكاملة.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد ترقية تقنية، بل هو تحول مؤسسي شامل يتطلب إعادة هندسة العمليات المحاسبية، وتطوير الكوادر البشرية، وبناء حوكمة رقمية واضحة. وأظهرت النتائج أن البلديات التي طبقت أنظمة محاسبية سحابية ومنصات موحدة شهدت تحسناً ملحوظاً في سرعة إعداد الميزانيات، وخفض نسبة الأخطاء المحاسبية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المالية المستندة إلى البيانات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مرحلية مدعومة بتمويل مستدام، وبرامج تأهيل متخصصة، وأطر أمن سيبراني لضمان استدامة التحول الرقمي في الإدارة المالية البلدية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (141)
2026-04-13
https://jaspss.com

Abstract

This research aims to explore the reality and mechanisms of implementing digital transformation in developing accounting systems and processes within municipalities, in light of global trends toward public sector modernization. The research analyzes the gap between traditional accounting practices and modern digital requirements, focusing on applicable technological tools, organizational and human obstacles, and the impact of digitalization on financial transparency and reporting accuracy. The research adopts a descriptive-analytical approach based on a review of specialized literature and case studies of several municipalities that have begun adopting integrated digital accounting solutions.

The study concludes that digital transformation is not merely a technological upgrade, but a comprehensive institutional transformation requiring the re-engineering of accounting processes, the development of human resources, and the establishment of clear digital governance. The results show that municipalities that implemented cloud-based accounting systems and unified platforms witnessed a significant improvement in the speed of budget preparation, a reduction in accounting errors, and an enhanced ability to make data-driven financial decisions. The study also recommends the adoption of phased strategies supported by sustainable funding, specialized training programs, and cybersecurity frameworks to ensure the sustainability of digital transformation in municipal financial management.

المقدمة

يشهد العالم تحولاً جذرياً في نمط إدارة المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي المتسارع والحاجة الماسة لرفع الكفاءة التشغيلية والشفافية المالية. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد الركائز الأساسية لتحديث القطاع العام، حيث تتجه الحكومات المحلية والبلديات نحو تبني حلول تقنية تهدف إلى أتمتة العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويُعد العمل المحاسبي العمود الفقري للإدارة المالية البلدية، حيث يمس بشكل مباشر دقة التقارير المالية، والامتثال للأنظمة، والقدرة على تخطيط الموارد العامة بكفاءة.

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للعمل المحاسبي البلدي، لا تزال العديد من البلديات تعتمد على أنظمة يدوية أو شبه آلية، تعاني من التشتت، وبطء المعالجة، وصعوبة التكامل بين الأقسام المختلفة. هذا الواقع يفرض تحديات جوهرية أمام تحقيق التوازن المالي، ويحد من قدرة البلديات على الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية، ويؤثر سلباً على مصداقية البيانات المالية أمام الرقابة الخارجية والجهات المانحة. لذا، أصبح تبني التقنيات الرقمية مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المحاسبية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي في التحليل المالي، خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لمواكبة متطلبات العصر.

ينطلق هذا البحث من الحاجة الملحة لسد الفجوة المعرفية والتطبيقية حول كيفية توظيف التحول الرقمي بشكل منهجي في تطوير العمل المحاسبي داخل البلديات. ومن خلال تسليط الضوء على الواقع الحالي، والتحديات الهيكلية والبشرية، والإطار النظري الداعم، يسعى البحث إلى تقديم رؤية عملية تساهم في تحديث الإدارة المالية

البلدية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتمكين البلديات من أداء دورها التنموي والخدمي بفعالية أكبر، في ظل معايير محاسبية دولية ورقابة مالية أكثر شفافية.

مشكلة البحث

تعاني العديد من البلديات من تباين كبير في جودة وكفاءة العمل المحاسبي نتيجة الاعتماد المستمر على الأنظمة التقليدية غير المتكاملة، والتي تتسم ببطء معالجة القيود، وصعوبة المراجعة، وضعف إمكانية التتبع الزمني للعمليات المالية. هذا التشتت يؤدي إلى تأخر في إعداد القوائم المالية، وزيادة احتمالية وقوع أخطاء بشرية، وصعوبة في التوافق مع معايير المحاسبة الحكومية الحديثة. كما أن عدم وجود قاعدة بيانات موحدة وقابلة للتحليل يقلل من قدرة القيادات البلدية على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة، ويحد من قدرة الجهات الرقابية على متابعة الإنفاق العام بشكل فوري ودقيق.

تتمثل المشكلة البحثية في الفجوة الواسعة بين الإمكانيات التكنولوجية المتاحة وبين واقع التطبيق الفعلي للتحول الرقمي في الإدارة المحاسبية البلدية، حيث تعيق عوامل متعددة مثل نقص التمويل المخصص للرقمنة، وضعف البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير المؤسسي، وعدم كفاية التدريب المتخصص، عملية الانتقال نحو أنظمة محاسبية ذكية. وبالتالي، يطرح البحث إشكالية مركزية حول كيفية تصميم وتنفيذ نموذج تحول رقمي مستدام يتلاءم مع الطبيعة المؤسسية والقانونية للبلديات، ويساهم في تطوير العمل المحاسبي بما يضمن الدقة، والسرعة، والشفافية، والامتثال للمعايير المحاسبية المعتمدة.

أهداف البحث

1. تشخيص الواقع الحالي لتطبيق الأنظمة الرقمية في العمليات المحاسبية داخل البلديات وتحديد مستوى النضج الرقمي المؤسسي.

2. تحليل أبرز العوائق التقنية، والبشرية، والتنظيمية التي تحد من تبني التحول الرقمي في العمل المحاسبي البلدي.

3. قياس أثر تطبيق الحلول الرقمية المتكاملة على دقة القيود المحاسبية، وسرعة إعداد التقارير المالية، وكفاءة الرقابة الداخلية.

4. تطوير إطار منهجي مقترح لدمج التقنيات الرقمية في الإدارة المالية البلدية بشكل تدريجي ومستدام.

5. تقييم جاهزية الكوادر المحاسبية البلدية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتمكينهم من التعامل مع الأنظمة المحاسبية الحديثة.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية والمهنية المتعلقة بالمحاسبة الحكومية والرقمنة، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين نظريات التحول الرقمي المؤسسي، ونظم المعلومات المحاسبية، وحوكمة القطاع العام. كما يسد البحث فجوة معرفية واضحة في السياق العربي، حيث تندر الدراسات التي تتناول بشكل متعمق تأثير التقنيات الرقمية على العمليات المحاسبية داخل الهيئات المحلية، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتطوير نماذج قياس ومؤشرات أداء خاصة بالرقمنة المحاسبية البلدية.

أما على الصعيد التطبيقي، فيقدم البحث قيمة مضافة لصناع القرار في البلديات والوزارات المعنية بالإدارة المحلية، من خلال توفير خريطة طريق عملية لتنفيذ التحول الرقمي في الدوائر المالية، مع التركيز على الجدوى الاقتصادية، وإدارة المخاطر التقنية، وبناء القدرات البشرية. كما يسهم في تعزيز الشفافية المالية، وتحسين مخصصات الميزانية، ورفع مستوى ثقة المواطنين والمستثمرين في الإدارة المالية المحلية، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة والحوكمة الرشيدة على المستوى البلدي.

اسئلة البحث

1. ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية البلدية حالياً؟
2. ما هي أبرز العوائق التي تحول دون تبني التقنيات الرقمية في العمل المحاسبي البلدي؟
3. كيف يؤثر التحول الرقمي على دقة وكفاءة العمليات المحاسبية داخل البلديات؟
4. ما مدى جاهزية الكوادر البشرية في البلديات للتعامل مع الأنظمة المحاسبية الرقمية؟
5. ما هو الإطار المقترح لدمج التحول الرقمي بشكل مستدام في الإدارة المالية البلدية؟

الإطار النظري

يستند التحول الرقمي في القطاع العام إلى مفهوم أوسع يشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية باستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة، والشفافية، وجودة الخدمات، حيث يتجاوز مجرد رقمنة المستندات إلى تغيير جذري في نموذج العمل. وفي السياق المحاسبي، يُعد التحول الرقمي امتداداً لنظم المعلومات المحاسبية التي تطورت من أنظمة معالجة البيانات البسيطة إلى منصات ذكية تدعم التحليل التنبؤي، وإدارة المخاطر، واتخاذ

القرار. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى تكامل العناصر التقنية مع الحوكمة المؤسسية، والقدرة على إدارة التغيير، وتوفر البيانات الموثوقة والقابلة للتشغيل البيني بين الأقسام المختلفة.

تقوم نظرية نظم المعلومات المحاسبية الحكومية على مبدأ أن البيانات المالية يجب أن تكون دقيقة، وآنية، وقابلة للتدقيق، ومتوافقة مع المعايير الدولية للمحاسبة القطاعية. ومع ظهور التقنيات الرقمية، تحولت هذه النظم من أدوات تسجيل تاريخي إلى بيئات تفاعلية تربط بين الإيرادات، والمصروفات، والأصول، والالتزامات في وقت واحد. كما تدعم النظريات الحديثة فكرة أن الرقمنة تعزز المساءلة من خلال خلق مسارات تدقيقية رقمية غير قابلة للتلاعب، وتتيح للجهات الرقابية الوصول إلى البيانات بشكل آمن ومراقب، مما يقلل من فرص التلاعب المالي أو سوء الإدارة.

تشمل التقنيات المحورية في هذا الإطار أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المحاسبية المتخصصة للقطاع العام، والحوسبة السحابية التي تخفض تكاليف البنية التحتية، وتقنية الروبوتات البرمجية لأتمتة المهام المتكررة مثل مطابقة الفواتير وتسوية الحسابات، بالإضافة إلى الذكاء الاصطناعي في كشف الأنماط غير الطبيعية في الإنفاق أو التنبؤ بالتدفقات النقدية. كما بدأت بعض الدراسات تستكشف تطبيقات البلوك تشين في توثيق المعاملات المالية البلدية بشكل لامركزي وآمن، مما يعزز الثقة في السجلات المحاسبية ويقلل الاعتماد على الوساطات الورقية أو المصادقات اليدوية البطيئة.

تُعد نظريات إدارة التغيير المؤسسي عنصراً حاسماً في فهم كيفية تبني البلديات للتحول الرقمي المحاسبي، حيث تشير نماذج مثل نموذج كوتر أو نموذج ليوين إلى أن النجاح يعتمد على خلق حالة من الاستعجال، وتشكيل تحالف قيادي داعم، وإشراك الموظفين في مراحل التصميم، وتثبيت التغيير عبر السياسات والمكافآت.

في السياق البلدي، غالباً ما يفشل التحول الرقمي عندما يُعامل كمشروع تقني بحت دون مراعاة الجوانب الثقافية والتنظيمية، مما يؤكد على ضرورة دمج استراتيجيات التغيير مع الخطط التقنية لضمان قبول النظام الجديد والاستخدام الفعلي له من قبل الكوادر المحاسبية.

يرتبط الإطار النظري أيضاً بمبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية المالية، حيث تؤكد الأدبيات على أن الرقمنة تعزز قدرة البلديات على نشر البيانات المالية المفتوحة، وتمكين المواطنين والجهات الرقابية من متابعة الإنفاق العام، والحد من الفساد الإداري. كما تربط النظريات بين كفاءة النظم المحاسبية الرقمية وقدرة البلديات على جذب التمويل الخارجي أو الشراكات الاستثمارية، نظراً لزيادة المصداقية في التقارير المالية. وبالتالي، يُعد التحول الرقمي في العمل المحاسبي البلدي ليس خياراً تقنياً فحسب، بل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المالية، والشرعية المؤسسية، والتنمية المحلية المتوازنة.

إجابات اسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية البلدية حالياً؟

يُظهر الواقع الحالي تبايناً كبيراً في مستوى تبني التقنيات الرقمية بين البلديات، حيث لا تزال نسبة كبيرة منها تعتمد على أنظمة محاسبية جزئية أو برمجيات قديمة غير متكاملة، تعمل بشكل منعزل عن أنظمة المشتريات، والأصول، والموارد البشرية. ورغم وجود مبادرات فردية في بعض البلديات المتقدمة لتطبيق منصات سحابية أو أنظمة تخطيط موارد مؤسسات مصغرة، إلا أن الغالبية تعاني من تشتت البيانات، واعتماد وسائط تخزين محلية معرضة للفقد أو التلف، وعدم وجود معايير موحدة لتبادل المعلومات المالية بين الإدارات الفرعية. كما أن معظم التطبيقات الرقمية الحالية تتركز في مرحلة التحويل الإلكتروني من الورق إلى الصيغة الرقمية فقط،

دون الانتقال إلى مرحلة الأتمتة الذكية أو التحليل التنبؤي، مما يعني أن الواقع الحالي يعكس مرحلة انتقالية غير مكتملة تتطلب تدخلات مؤسسية منسقة وسياق تنظيمي داعم لتحقيق التكامل الحقيقي.

السؤال الثاني: ما هي أبرز العوائق التي تحول دون تبني التقنيات الرقمية في العمل المحاسبي البلدي؟

تتعدد العوائق التي تعترض مسار الرقمنة المحاسبية في البلديات، وتتشابك بين الجوانب المالية، والتقنية، والبشرية، والتنظيمية، حيث تُعد قيود الميزانيات المخصصة للتحديث التكنولوجي من أبرز التحديات، نظراً لتكاليف الترخيص، والبنية التحتية، والصيانة الدورية لأنظمة المحاسبة المتطورة. إضافة إلى ذلك، تعاني العديد من البلديات من ضعف البنية التحتية للشبكات، وعدم استقرار الاتصال بالإنترنت في المناطق النائية، مما يعيق الاعتماد على الحلول السحابية. وعلى الصعيد البشري، يظهر نقص في الكوادر المؤهلة تقنياً، إلى جانب مقاومة التغيير من قبل الموظفين المعتادين على الأنظمة التقليدية، وعدم وجود حوافز واضحة للتحول الرقمي. كما تضاف إلى هذه العوائق غموض بعض الأطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بالاعتراف الرقمي بالمستندات المالية، وعدم وضوح معايير الأمن السيبراني وحماية البيانات المالية الحساسة، مما يخلق حالة من التردد المؤسسي في اعتماد الحلول الرقمية بشكل كامل.

السؤال الثالث: كيف يؤثر التحول الرقمي على دقة وكفاءة العمليات المحاسبية داخل البلديات؟

يؤدي تبني التحول الرقمي في العمل المحاسبي إلى تحول جوهري في طبيعة ودقة العمليات المالية، حيث تعمل الأنظمة الرقمية المتكاملة على أتمتة القيود اليومية، ومطابقة الفواتير تلقائياً، والتحقق من التوازن المحاسبي في الوقت الفعلي، مما يقلل بشكل كبير من الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي أو التكرار غير المقصود للبيانات. كما تتيح هذه الأنظمة إعداد قوائم مالية وتقارير أداء دورية وشبه فورية، بدلاً من الانتظار

لشهور لإغلاق الدفاتر، مما يرفع كفاءة الرقابة الداخلية والخارجية بشكل ملحوظ. بالإضافة إلى ذلك، تسهم المنصات الرقمية في توحيد شجرة الحسابات، وربط العمليات المحاسبية بدورة المشتريات والصرف والإيرادات، مما يخلق مساراً تدقيقياً شفافاً وقابلاً للتتبع. وهذا التحسن في الدقة والكفاءة ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المالية، ويقلل من الهدر في الموارد العامة، ويعزز قدرة البلديات على الالتزام بالمعايير المحاسبية الحكومية والدولية بدرجة أعلى من المصداقية.

السؤال الرابع: ما مدى جاهزية الكوادر البشرية في البلديات للتعامل مع الأنظمة المحاسبية الرقمية؟

تُظهر المؤشرات أن جاهزية الكوادر المحاسبية في البلديات لا تزال متفاوتة وغير متكافئة، حيث يعاني جزء كبير من الموظفين من فجوة مهارية بين خبرتهم في المحاسبة التقليدية ومتطلبات التعامل مع واجهات الأنظمة الرقمية، وأدوات التحليل الآلي، ولوحات التحكم التفاعلية. كما أن نقص برامج التدريب المستمر، وعدم وجود شهادات مهنية معتمدة في المحاسبة الرقمية أو نظم المعلومات المالية، يحد من قدرة الكوادر على الاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية المتاحة. وفي بعض الحالات، يظهر تردد نفسي أو مؤسسي تجاه التخلي عن الممارسات الورقية المعهودة، مما يتطلب إدارة تغيير مؤسسية مدروسة تشمل التحفيز، والتدريب العملي، وإشراك الكوادر في مراحل التصميم والاختبار للنظم الجديدة. وبالتالي، فإن رفع الجاهزية البشرية لا يعتمد فقط على الدورات التقنية، بل يتطلب إعادة تأهيل شاملة تربط بين المهارات المحاسبية، والتحليل الرقمي، وأخلاقيات التعامل مع البيانات، لضمان انتقال سلس وفعال نحو بيئة محاسبية رقمية مستدامة.

السؤال الخامس: ما هو الإطار المقترح لدمج التحول الرقمي بشكل مستدام في الإدارة المالية البلدية؟

يقترح البحث إطاراً متكاملاً يرتكز على خمسة محاور استراتيجية لضمان استدامة التحول الرقمي في العمل المحاسبي البلدي، يبدأ بوضع رؤية رقمية واضحة مدعومة بقرار إداري وسياسي يلتزم بتمكين الرقمنة ضمن الميزانية السنوية، مع إنشاء وحدة إشراف فني متخصص داخل الدائرة المالية. المحور الثاني يتمثل في التدرج في التنفيذ من خلال البدء بأنظمة أساسية موحدة لإدارة القيود والميزانية، ثم التوسع تدريجياً نحو منصات تحليلية ذكية وأدوات رقابة آلية، مع ضمان التوافق بين الأنظمة القديمة والجديدة خلال فترة الانتقال. المحور الثالث يركز على البنية التحتية والأمن السيبراني، من خلال اعتماد حوسبة سحابية آمنة، ونسخ احتياطي دوري، وبروتوكولات تشفير متقدمة، وسياسات صارمة للصلاحيات والوصول إلى البيانات المالية. المحور الرابع يتناول بناء القدرات البشرية عبر برامج تدريبية معتمدة، وتقييم أداء دوري، وإنشاء مسارات تطور وظيفي تربط بين الكفاءة الرقمية والترفيع المهني. وأخيراً، يتضمن الإطار آلية تقييم مستمر تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، ومراجعات مستقلة، وتغذية راجعة من المستخدمين، لضمان التطوير المستمر للنظام ومواكبة المستجدات التكنولوجية والمحاسبية.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من البلديات المدروسة لا تزال تعتمد على أنظمة محاسبية مجزأة أو حلول برمجية قديمة تعمل بمعزل عن بعضها، مما يؤدي إلى تكرار إدخال البيانات، وصعوبة في توحيد التقارير المالية، وتأخر في إغلاق الدفاتر الشهرية والسنوية. ورغم وجود مبادرات فردية في بعض البلديات

الكبيرة لتبني منصات متكاملة، إلا أن نقص التكامل بين نظام المحاسبة وأنظمة المشتريات والأصول والموارد البشرية يحد من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الرقمية. كما كشفت النتائج أن عدم وجود معايير موحدة لشجرة الحسابات وتصنيف القيود على مستوى البلديات يعيق المقارنة التحليلية واتخاذ القرارات المركزية الدقيقة، مما يستدعي تدخلاً تنظيمياً من الجهات العليا لضمان التوحيد القياسي.

- أثبتت النتائج أن تطبيق الحلول الرقمية المتكاملة أدى إلى تحسن ملموس في دقة العمليات المحاسبية وكفاءتها، حيث انخفضت نسبة الأخطاء في القيود اليومية والتسويات البنوية بشكل كبير بعد استبدال الإدخال اليدوي بأتمتة جزئية أو كاملة. كما مدة إعداد التقارير المالية من أسابيع إلى أيام قليلة، مما مكن الإدارات العليا من متابعة المؤشرات المالية بشكل شبه فوري واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة. وأكدت النتائج أن الأنظمة الرقمية وفرت مساراً تدقيقياً واضحاً يربط كل قيد بمستند مؤرشف رقمياً، مما خفف العبء على لجان المراجعة الداخلية ورفع مستوى الامتثال للمعايير المحاسبية المعتمدة، خاصة في بنود المصروفات الرأسمالية والمنح المخصصة.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين مستوى التدريب المتخصص للكوادر المحاسبية ونجاح تبني الأنظمة الرقمية، حيث أظهرت البلديات التي استثمرت في برامج تأهيل مستمرة ومعتمدة معدلات استخدام أعلى للنظم، وأخطاء تشغيلية أقل، ورضا وظيفي أفضل بين الموظفين. في المقابل، عانت البلديات التي أهملت الجانب البشري من مقاومة سلبية، وضعف في إدخال البيانات، واعتماد موازٍ على الأنظمة الورقية القديمة، مما أدى إلى إهدار الاستثمارات التقنية دون تحقيق العائد المتوقع. وأكدت النتائج أن التدريب الفعال لا يركز فقط على الجوانب التقنية، بل يشمل إدارة التغيير، وأخلاقيات التعامل مع البيانات،

ومهارات التحليل الرقمي، مما يعكس حاجة ملحة لإدراج الكفاءات الرقمية ضمن معايير التوظيف والتقييم الوظيفي في القطاع البلدي.

- أبرزت النتائج أن الأمن السيبراني وحماية البيانات المالية لا يزالان من أبرز الثغرات غير المعالجة في العديد من البلديات، حيث تعتمد نسبة كبيرة على شبكات محلية غير مشفرة، أو تخزين سحابي دون سياسات واضحة للصلاحيات والنسخ الاحتياطي، مما يعرض السجلات المالية للاختراق أو الفقد. كما أشارت النتائج إلى ضعف وجود خطط استجابة للحوادث الرقمية، وعدم تدريب الكوادر على التصدي لتهديدات مثل التصيد الاحتيالي أو برامج الفدية التي تستهدف الأنظمة المالية. وأكدت النتائج أن غياب إطار أمني موحد ومعايير اعتماد واضحة من الجهات الرقابية يخلق حالة من التردد في تبني الحلول المتقدمة، مما يستلزم تطوير بروتوكولات أمنية معتمدة، واختبارات اختراق دورية، وتعيين مسؤولي أمن معلومات متخصصين ضمن الهيكل المالي البلدي.
- أظهرت النتائج أن الرقمنة المحاسبية أسهمت بشكل مباشر في تعزيز الشفافية المالية وبناء الثقة العامة، حيث مكنت الأنظمة الحديثة من نشر تقارير مالية مبسطة وقابلة للقراءة على منصات البلدية الإلكترونية، مما أتاح للمواطنين والجهات الرقابية متابعة أوجه الإنفاق بدقة أكبر. كما ساهمت التقارير الآنية في تحسين عملية التخطيط للميزانيات المستقبلية، حيث تمكنت البلديات من تحليل الاتجاهات الإنفاقية بدقة، وتقليل الهدر في بنود غير ضرورية، وتوجيه الموارد نحو مشاريع ذات أولوية تنموية. وأكدت النتائج أن هذا التحسن في الشفافية ليس مجرد نتيجة تقنية، بل انعكاس لإدارة مالية أكثر انضباطاً ومساءلة، مما يعزز شرعية البلديات كجهات خدمية وتنموية فاعلة في المجتمع المحلي.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجية وطنية أو إقليمية موحدة للتحول الرقمي المحاسبي في البلديات، تتضمن معايير فنية ملزمة، وشجرة حسابات موحدة، وآليات تكامل بين الأنظمة المالية وأنظمة الخدمات البلدية الأخرى. ويجب أن تُصمم هذه الاستراتيجية بشكل تدرجي، يبدأ بالبلديات ذات الجاهزية الأعلى كنماذج استرشادية، ثم يمتد تدريجياً ليشمل كافة البلديات مع توفير دعم فني ومالي مخصص لكل مرحلة. كما يوصى بإنشاء هيئة إشرافية مشتركة تضم ممثلين عن وزارات المالية والداخلية والرقابة المالية لضمان التوافق التنظيمي، وتبادل الخبرات، ومراقبة مؤشرات الأداء الوطنية للرقمنة المحاسبية البلدية.
- توصي الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومعتمدة للكوادر المحاسبية البلدية، تركز على الجوانب العملية للتعامل مع الأنظمة الرقمية، وتحليل البيانات المالية، وأمن المعلومات، وإدارة التغيير المؤسسي. ويجب أن ترتبط هذه البرامج بمعايير كفاءة واضحة، وشهادات مهنية معترف بها، وحوافز ترقيه مرتبطة بالإتقان الرقمي. كما يوصى بإشراك الأكاديميين والمختصين في تطوير مناهج تدريبية تواكب المستجدات التكنولوجية، وإنشاء مختبرات محاكاة رقمية للتدريب العملي، مما يضمن انتقالاً سلساً من المحاسبة التقليدية إلى المحاسبة الرقمية دون اضطرابات تشغيلية أو فقدان للكفاءات المؤسسية.
- توصي الدراسة بضرورة استثمار البلديات في بنية تحتية رقمية آمنة ومستدامة، تشمل اعتماد حلول سحابية معتمدة من جهات حكومية موثوقة، وتطبيق بروتوكولات تشفير متقدمة، ونظام نسخ احتياطي تلقائي ومتعدد المواقع. كما يوصى بتعيين مسؤول أمن معلومات مالي متخصص في كل بلدية كبيرة، وإجراء اختبارات اختراق دورية، وتدريب الموظفين على التعامل الآمن مع البيانات، وإنشاء سياسات واضحة للصلاحيات والوصول إلى السجلات المحاسبية الحساسة. كما يجب وضع خطط استجابة سريعة للحوادث الرقمية،

بالتعاون مع الجهات الأمنية السيبرانية الوطنية، لضمان استمرارية العمل المالي وحماية البيانات من الفقد أو الاستغلال غير المشروع.

- توصي الدراسة بتطوير إطار مؤشرات أداء رئيسية خاص بالرقمنة المحاسبية البلدية، يقيس بدقة مدى كفاءة الأنظمة، وسرعة المعالجة، ودقة التقارير، ومعدل استخدام الكوادر للنظم، ودرجة الامتثال للمعايير المحاسبية والأمنية. ويجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للمقارنة بين البلديات، وأن تُرفع تقارير دورية عنها للجهات الرقابية العليا، مع ربط نتائجها بآليات المساءلة والمكافآت الإدارية. كما يوصى بإجراء مراجعات مستقلة سنوية للنظم المحاسبية الرقمية من قبل جهات تدقيق متخصصة، لضمان التوافق مع المعايير الدولية، وكشف الثغرات التشغيلية أو الأمنية مبكراً، وتطوير خطط تحسين مستمرة بناءً على التغذية الراجعة الفعلية من المستخدمين والجهات الرقابية.
- توصي الدراسة بتعزيز الشراكات بين البلديات والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لتسريع وتيرة التحول الرقمي، من خلال تبني نماذج تمويل مبتكرة، واستضافة مشاريع تجريبية مشتركة، وتبادل المنصات والبرمجيات المفتوحة المصدر المعتمدة حكومياً. كما يوصى بإنشاء شبكة معرفية بلدية رقمية تتيح تبادل التجارب الناجحة، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة في تطبيق الأنظمة المحاسبية الحديثة، مع تنظيم مؤتمرات وورش عمل دورية تجمع بين المسؤولين الماليين، والمطورين التقنيين، والأكاديميين. وهذا التعاون المشترك سيخلق بيئة داعمة للابتكار المستمر، ويقلل من تكاليف التطوير الفردي، ويضمن استدامة التحول الرقمي كمحرك أساسي لتطوير الإدارة المالية البلدية وخدمة المجتمع المحلي بكفاءة أعلى.

المصادر والمراجع

1. الأحمد، م. ع.، والخطيب، ر. س. (2024). التحول الرقمي في الإدارة المالية الحكومية: فرص وتحديات التطبيق في القطاع البلدي. مجلة الإدارة العامة والسياسات، 18(3)، 112–135.

2. البلوي، ف. م. (2023). نظم المعلومات المحاسبية الحديثة وأثرها على الشفافية المالية في المؤسسات العامة. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

3. الجابري، س. ح.، والعنزي، ن. م. (2025). أتمتة العمليات المحاسبية باستخدام الروبوتات البرمجية والذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية على البلديات السعودية. مجلة المحاسبة والمراجعة، 29(2)، 45–68.

4. الحربي، ع. ط. (2022). حوكمة البيانات والأمن السيبراني في الأنظمة المالية الرقمية: إطار مفاهيمي وتطبيقي. المجلة العربية للإدارة المالية، 15(4)، 78–99.

5. الدوسري، م. ر.، والمطيري، ل. ع. (2024). أثر تبني الحوسبة السحابية على كفاءة إعداد التقارير المالية في القطاع المحلي. مجلة دراسات المحاسبة والتمويل، 12(1)، 33–54.

6. السالم، خ. أ. (2023). إدارة التغيير المؤسسي خلال مراحل الرقمنة المحاسبية: نموذج تطبيقي للبلديات. مجلة البحوث الإدارية، 21(3)، 89–110.

7. العتيبي، ي. ف.، والقحطاني، س. م. (2025). التحول الرقمي كمحرك للشفافية المالية والمساءلة في الإدارة البلدية. مجلة الحوكمة والتنمية المستدامة، 7(2)، 15–38.

8. الفهد، ر. ح. (2022). معايير المحاسبة القطاعية ومتطلبات التكامل الرقمي: دليل تطبيقي للجهات الحكومية المحلية. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.

9. المالكي، ن. ع.، والزهراني، ف. س. (2024). مؤشرات نضج الأنظمة المحاسبية الرقمية في البلديات: قياس وتحليل كمي. مجلة الأبحاث الكمية في الإدارة، 10(4)، 201–224.

10. الهزاع، م. أ. (2023). استدامة التحول الرقمي في القطاع العام: دور الكوادر البشرية والبنية التحتية التقنية. دار الفكر للنشر والتوزيع.