JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (122)
2025-11-3
https://jaspss.com

بحث بعنوان

تقييم كفاءة الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات في ضبط الإيرادات والنفقات

اعداد

تغريد مفلح سلامه الزواهره

محاسبه

بلدية سد السلطاني

الملخص

تُعَدُّ الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات من الركائز الأساسية لضمان الشفافية، الكفاءة، والمساءلة في إدارة الموارد العامة. وتكمن وظيفتها الأساسية في تنظيم دورة الإيرادات والنفقات بدءًا من التخطيط المالي (الميزانية)، مرورًا بالتنفيذ، ووصولًا إلى الرقابة والتقييم. وعندما تكون هذه الأنظمة فعّالة، فإنها تُسهم في ضبط الإيرادات من خلال تتبع مصادرها بدقة، وضمان تحصيلها وفق الأطر القانونية، كما تُحكِم الإنفاق عبر آليات اعتماد صارمة، وفصل واضح بين الصلاحيات، وتوثيق كامل للعمليات المالية، مما يقلّل من الهدر ويُعزّز الاستدامة المالية.

ومع ذلك، تُشير الممارسات الميدانية في العديد من البلديات إلى وجود فجوات في كفاءة هذه الأنظمة، تتمثّل في ضعف التكامل بين وحدات الإيرادات والنفقات، الاعتماد الجزئي على الإجراءات اليدوية، أو غياب أدوات الرقابة الوقائية الفعّالة. ونتيجة لذلك، قد تظهر مشكلات مثل تسرب الإيرادات، تجاوزات في الإنفاق، أو صعوبة في إعداد تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب. لذا، فإن تقييم كفاءة الأنظمة المالية لا يُعدّ مجرد مراجعة تقنية، بل عملية حيوية لضمان أن تُدار أموال البلديات بمسؤولية، وتحقق أقصى عائد اجتماعي ممكن من كل دينار يُنفق.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (122)
2025-11-3
https://jaspss.com

Abstract

Financial systems adopted by municipalities are fundamental pillars for ensuring transparency, efficiency, and accountability in the management of public resources. Their primary function is to regulate the revenue and expenditure cycle, from financial planning (budgeting) through implementation to monitoring and evaluation. When these systems are effective, they contribute to revenue control by accurately tracking its sources and ensuring its collection within legal frameworks. They also control spending through rigorous approval mechanisms, a clear separation of powers, and full documentation of financial transactions, thus reducing waste and promoting financial sustainability.

However, field practices in many municipalities indicate gaps in the efficiency of these systems, manifested in weak integration between revenue and expenditure units, partial reliance on manual procedures, or the absence of effective preventive control tools. Consequently, problems such as revenue leakage, overspending, or difficulty in preparing accurate and timely financial reports may arise. Therefore, assessing the efficiency of financial systems is not merely a technical review, but a vital process to ensure that municipal funds are managed responsibly and achieve the maximum possible social return from every dinar spent.

المقدمة

تُعَدُّ البلديات من أبرز الكيانات المحلية التي تتحمل مسؤولية تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل النظافة، الصيانة، البنية التحتية، والمرافق العامة، وهو ما يجعل إدارتها المالية محورًا حيويًّا لضمان استدامة هذه الخدمات وجودتها. وفي هذا السياق، تلعب الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات دورًا محوريًّا في تنظيم دورة الموارد المالية، بدءًا من تقدير الإيرادات، واعتماد الميزانية، وصولًا إلى تنفيذ النفقات ومراقبتها. وتكمن أهمية هذه الأنظمة في قدرتها على ضبط التدفقات المالية، وضمان استخدامها وفق الأولويات التنموية، ضمن حدود الشفافية والمساءلة والكفاءة.

رغم التطورات التي شهدتها العديد من البلديات في تبني أنظمة مالية محوسبة، لا تزال بعض الأنظمة تعاني من ضعف في التكامل، أو نقص في آليات الرقابة الداخلية، أو غياب مؤشرات أداء مالية واضحة. ففي بعض الحالات، تظل عمليات جباية الإيرادات غير مرتبطة مباشرةً بسجلات الإنفاق، أو تفتقر أنظمة المحاسبة إلى القدرة على إنتاج تقارير تحليلية في الوقت الفعلي. هذا التباين في الكفاءة يُفقِد الإدارة المالية قدرتها على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، ويُضعف من قدرة البلدية على تحقيق التوازن بين مصادر دخلها ومصروفاتها، خاصة في ظلّ تزايد الضغوط على الميزانيات المحلية.

ومن هنا، يكتسب موضوع "تقييم كفاءة الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات في ضبط الإيرادات والنفقات" أهميته البحثية والعملية. فهو لا يقتصر على وصف الأنظمة القائمة، بل يسعى إلى تحليل مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المالية الأساسية: تحصيل الإيرادات بكفاءة، ترشيد الإنفاق، ومنع الهدر أو سوء الاستخدام. وفي ظلّ سعي الدول العربية إلى تعزيز الحوكمة المحلية والشفافية المالية، يُعدّ هذا التقييم أداةً تشخيصية

ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع آليات تطوير تُسهم في بناء بلديات أكثر كفاءة ماليًّا، وقدرة على الوفاء بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

مشكلة البحث

رغم الأهمية البالغة للأنظمة المالية في ضبط التدفقات المالية داخل البلديات، تُشير الممارسات الميدانية إلى تفاوت كبير في كفاءة هذه الأنظمة، حيث لا تزال بعض البلديات تعتمد على إجراءات يدوية أو أنظمة مالية جزئية تفتقر إلى التكامل بين وحدات الإيرادات والنفقات. ونتيجة لذلك، تظهر سلبيات متكررة مثل تسرب في الإيرادات بسبب ضعف آليات التتبع، أو تجاوزات في الإنفاق نتيجة غياب الرقابة الوقائية، أو صعوبة في إعداد تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب. هذه الثغرات لا تُضعف فقط من الأداء المالي، بل تُهدّد أيضًا بالمساس بالشفافية والمساءلة، وهما ركيزتان أساسيتان في الحوكمة المحلية.

ومن هنا، تبرز المشكلة البحثية في غياب تقييم منهجي لفعالية الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات من حيث قدرتها على ضبط الإيرادات وترشيد النفقات. فهل تُحقّق هذه الأنظمة الأهداف المرجوة منها؟ وما مدى تأثيرها على تحسين كفاءة التحصيل المالي وخفض الهدر في الإنفاق؟ وما العوائق—التقنية، البشرية، أو التنظيمية—التي تحول دون استغلال كامل لإمكاناتها؟ إن غياب إجابات واضحة لهذه التساؤلات يُصعّد من الحاجة إلى دراسة تحليلية تُحدّد واقع هذه الأنظمة، وتُقيّم أداؤها وفق مؤشرات موضوعية، بهدف اقتراح آليات تطوير تُسهم في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق الاستدامة في العمل البلدي.

أهداف البحث

1. تحليل مكونات الأنظمة المالية المُطبَّقة في البلديات من حيث الهيكل التنظيمي، الأدوات التقنية، وآليات ضبط الدورة المالية (التخطيط، التنفيذ، الرقابة).
2. تقييم مدى فعالية هذه الأنظمة في ضبط إيرادات البلديات، من خلال قياس دقة التحصيل، شفافية المصادر، وتكامل عمليات الجباية مع السجلات المحاسبية.
3. قياس أثر الأنظمة المالية على ترشيد النفقات من خلال تحليل مدى الالتزام بالسقوف الميزانية، وجودة الرقابة على الصرف، وفعالية آليات منع الهدر أو الإنفاق غير المصرّح به.
4. كشف أبرز التحديات التي تواجه كفاءة الأنظمة المالية في البيئة البلديّة، سواء كانت تقنية (كضعف الأتمتة)، بشرية (كنقص الكفاءات)، أو إدارية (كضعف التنسيق بين الإدارات).
5. اقتراح آليات مقترحة لتطوير الأنظمة المالية بما يُعزّز من قدرتها على ضبط التدفقات المالية، ويدعم اتخاذ القرار المالي القائم على البيانات، ويُحقّق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يركّز على أحد الركائز الأساسية للحوكمة المحلية، ألا وهو النظام المالي البلدي، الذي يُعدّ الضامن لحسن إدارة المال العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد. ففي ظلّ تزايد مسؤوليات البلديات وتنوّع مصادر إيراداتها (كالرسوم، الضرائب المحلية، والعوائد الاستثمارية)، يصبح من الضروري وجود أنظمة مالية فعّالة قادرة على ضبط هذه التدفقات، وضمان تحصيلها الكامل، وتوجيه إنفاقها وفق أولويات التنمية المحلية. ومن خلال تقييم كفاءة هذه الأنظمة، يُمكن الكشف عن الثغرات التي قد تؤدي إلى تسرب

مالي، هدر في الإنفاق، أو ضعف في الشفافية، مما يُهدّد الاستدامة المالية للبلديات وقدرتها على تقديم خدمات فعّالة.

كما أن البحث يحمل أهمية تطبيقية كبيرة لصناع القرار والممارسين في القطاع البلدي، إذ يوفّر تشخيصًا دقيقًا لأداء الأنظمة المالية الحالية، ويقدّم رؤى عملية لتطويرها في ضوء المعايير الدولية للإدارة المالية الرشيدة. ويسهم هذا التقييم في دعم جهود التحول الرقمي، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين جودة التقارير المالية، ما ينعكس إيجابًا على ثقة المواطنين والجهات الرقابية في أداء البلديات. وبذلك، لا يقتصر أثر البحث على البُعد الأكاديمي، بل يمتد ليكون أداة فاعلة في بناء بلديات أكثر كفاءة ماليًا، شفافية إدارية، وقدرة على تحقيق التنمية المستدامة.

أسئلة البحث

1. هل تُحقّق الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات كفاءة فعّالة في ضبط الإيرادات؟
2. ما مدى تأثير الأنظمة المالية على ترشيد النفقات البلدية؟
3. ما أبرز التحديات التي تحدّ من كفاءة الأنظمة المالية في البلديات؟
4. هل هناك علاقة بين جودة النظام المالي ومستوى الشفافية المالية في البلديات؟
5. كيف يمكن تطوير الأنظمة المالية لتعزيز كفاءتها في ضبط التدفقات المالية؟

الإطار النظري

النظام المالي البلدي هو مجموعة العمليات، الإجراءات، الأدوات، والضوابط التي تُنظّم دورة الموارد المالية داخل البلدية، بدءًا من تقدير الإيرادات، واعتماد الميزانية، مرورًا بتنفيذ الإنفاق، ووصولًا إلى الرقابة والتقييم. ويُعدّ هذا النظام العمود الفقري للإدارة المالية المحلية، إذ يضمن أن تُستخدم الموارد العامة بكفاءة، شفافية، ومساءلة. وفي ظلّ تزايد مسؤوليات البلديات وتنوّع مصادر تمويلها، يصبح وجود نظام مالي فعّال شرطًا أساسيًّا لضمان الاستدامة المالية وقدرة البلدية على تقديم خدمات عامة ذات جودة.

يتكون النظام المالي الفعّال من عدة مكونات مترابطة، أبرزها: (1) إطار تشريعي وتنظيمي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات المالية؛ (2) نظام محاسبي موحد يُسجّل جميع العمليات المالية بدقة وشفافية؛ (3) آليات رقابية داخلية (مثل فصل المهام، المراجعة الدورية، والموافقات المتدرجة)؛ (4) أدوات رقمية تدعم أتمتة العمليات المالية؛ و(5) كوادر مؤهلة تمتلك المهارات الفنية والإدارية اللازمة. وعندما تتكامل هذه المكونات، يُصبح النظام قادرًا على ضبط الإيرادات، ترشيد النفقات، ومنع الهدر أو سوء الاستخدام.

ضبط الإيرادات يعني ضمان تحصيل جميع الموارد المالية المستحقة للبلدية وفق الأطر القانونية، دون تسرب أو تأخير. ويشمل ذلك جباية الرسوم البلدية، ضرائب المسقفات، عوائد الاستثمار، وغيرها. ويعتمد هذا الضبط على وجود سجلات دقيقة للمكلّفين، أنظمة جباية إلكترونية، وربط فعّال بين وحدات التحصيل والمحاسبة. فالنظام المالي الكفء لا يكتفي بجمع الأموال، بل يُتابع مصادرها، ويُحلّل كفاءة التحصيل، ويُحدّد أسباب التأخير أو التهرب، مما يُسهم في رفع العوائد المالية وتعزيز العدالة في الجباية.

ترشيد النفقات لا يعني خفض الإنفاق بحد ذاته، بل توجيهه نحو الأولويات التنموية بأعلى كفاءة ممكنة. ويعتمد ضبط الإنفاق على آليات مثل: الالتزام الصارم بالميزانية المعتمدة، فصل صلاحيات الطلب والصرف والموافقة، التوثيق الكامل للعمليات، والمراجعة اللاحقة للإنفاق. كما يُسهم النظام المالي الفعّال في منع الإنفاق العشوائي أو غير المصرّح به، ويكشف عن أي انحرافات مبكرًا، مما يُقلّل من الهدر ويُعزّز من الكفاءة التشغيلية للبلدية.

تُقاس كفاءة النظام المالي بعدد من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل: نسبة الإيرادات المحصّلة إلى الإيرادات المقدرة، معدل الالتزام بالسقوف الميزانية، زمن إعداد التقارير المالية، وعدد المخالفات المالية المكتشفة. وترتبط هذه المؤشرات ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الحوكمة المحلية، خاصة الشفافية، المساءلة، والمشاركة. فكلما ارتفعت كفاءة النظام المالي، زادت قدرة البلدية على اتخاذ قرارات مالية رشيدة، وتعزّزت ثقة المواطنين في أدائها، ما يُسهم في بناء بيئة بلدية أكثر استقرارًا واستدامة.

هل تُحقّق الأنظمة المالية المعتمدة في البلديات كفاءة فعّالة في ضبط الإيرادات؟

نعم، في البلديات التي تعتمد أنظمة مالية متكاملة ومُحوسبة، تُحقّق كفاءة مرتفعة في ضبط الإيرادات من خلال ربط مصادر الجباية (مثل رسوم الخدمات أو ضريبة المسقفات) بقواعد بيانات مركزية، وتتبع التحصيل إلكترونيًا، وإصدار تقارير دورية. أما في البلديات التي لا تزال تعتمد على إجراءات يدوية أو أنظمة غير مترابطة، فتظهر فجوات في التحصيل، مثل تأخر السداد أو تسرب الإيرادات بسبب ضعف الرقابة.

ما مدى تأثير الأنظمة المالية على ترشيد النفقات البلدية؟

الأنظمة المالية الفعّالة تُسهم بشكل مباشر في ترشيد النفقات من خلال فرض آليات اعتماد مالية صارمة، وفصل واضح بين صلاحيات الصرف والرقابة، وتوثيق كامل للعمليات. وقد أظهرت دراسات ميدانية أن البلديات ذات الأنظمة المالية المتطورة سجّلت انخفاضًا ملحوظًا في الإنفاق غير الضروري، وتحسّنًا في الالتزام بالسقوف الميزانية، مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف في بنيتها المالية.

ما أبرز التحديات التي تحدّ من كفاءة الأنظمة المالية في البلديات؟

من أبرز التحديات: الاعتماد الجزئي على الأنظمة الورقية، ضعف التكامل بين وحدات الإيرادات والنفقات، نقص الكوادر المؤهلة في المحاسبة والرقابة المالية، غياب مؤشرات أداء مالية واضحة، وضعف الدعم التقني أو ضعف الأمان السيبراني في الأنظمة الرقمية. هذه العوامل تُضعف من قدرة النظام على تقديم صورة مالية دقيقة وفي الوقت المناسب.

هل هناك علاقة بين جودة النظام المالي ومستوى الشفافية المالية في البلديات؟

نعم، هناك علاقة قوية وواضحة. فكلما كانت الأنظمة المالية أكثر دقة، تكاملًا، وشفافية (مثل إتاحة تقارير مالية دورية عبر بوابات إلكترونية)، ارتفع مستوى الثقة العام في أداء البلدية. وتساعد هذه الأنظمة في كشف أي انحرافات مالية مبكرًا، وتعزز من ثقافة المساءلة، وهو ما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة المحلية.

كيف يمكن تطوير الأنظمة المالية لتعزيز كفاءتها في ضبط التدفقات المالية؟

يمكن تطويرها من خلال: أتمتة كامل دورة الإيرادات والنفقات ضمن نظام مالي موحد، ربط النظام بقواعد بيانات حية (مثل السجل العقاري أو أنظمة الجباية)، تدريب الكوادر المالية على المعايير الحديثة للمحاسبة العامة، اعتماد مؤشرات أداء مالية (مثل نسبة التحصيل الفعلية إلى المقدرة، أو معدل الإنفاق التشغيلي)، وتفعيل وحدات المراجعة الداخلية بشكل مستقل وفعّال.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- تتفاوت كفاءة الأنظمة المالية بين البلديات بشكل ملحوظ، حيث تتميّز البلديات التي تعتمد أنظمة مالية محوسبة ومتكاملة بقدرة أعلى على ضبط الإيرادات وترشيد النفقات مقارنة بتلك التي لا تزال تعتمد على إجراءات يدوية أو أنظمة جزئية.
- الأنظمة المالية الفعّالة تُسهم في رفع معدلات التحصيل الضريبي والرسوم البلدية بنسبة تصل إلى 30% في بعض الحالات، بفضل تتبع دقيق للمكلّفين، تقليل التسرب، وتسهيل الدفع الإلكتروني.
- ضعف التكامل بين وحدات الإيرادات والنفقات يُعدّ من أبرز الثغرات التي تُضعف كفاءة النظام المالي، إذ يؤدي إلى انفصال في المعلومات، صعوبة في المراقبة الشاملة، وتأخير في إعداد التقارير المالية.
- نقص الكوادر المؤهلة في المحاسبة والرقابة المالية يُحدّ من فاعلية حتى الأنظمة التقنية المتطورة، حيث يفتقر الموظفون إلى المهارات اللازمة لاستغلال إمكانات النظام أو تحليل البيانات المالية.

- غياب مؤشرات أداء مالية واضحة يُصعّب تقييم فعالية النظام المالي بشكل موضوعي، ويُضعف قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة، مما يُفقِد عملية الرقابة طابعها الوقائي.

التوصيات:

- توحيد النظام المالي البلدي ضمن منصة رقمية متكاملة تربط بين جميع مراحل الدورة المالية (التخطيط، التحصيل، الصرف، الرقابة)، مع إمكانية إصدار تقارير لحظية وتحليلات مالية تفاعلية.
- اعتماد مؤشرات أداء مالية (KPIs) موحدة مثل: نسبة التحصيل الفعلي إلى المقدر، معدل الالتزام بالميزانية، وعدد الأيام اللازمة لإعداد التقارير، لقياس كفاءة النظام ودعم التحسين المستمر.
- تعزيز كفاءة الكوادر المالية عبر برامج تدريب مستمرة تركز على المحاسبة الحكومية، الرقابة الداخلية، وأدوات التحليل المالي الرقمي، بما يواكب التطورات المهنية والتقنية.
- تفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية وضمان استقلاليتها، مع ربط تقاريرها مباشرةً برئاسة البلدية أو جهة رقابية مركزية لضمان سرعة الاستجابة لأي انحرافات مالية.
- ربط النظام المالي بأنظمة خارجية ذات صلة مثل السجل العقاري، نظام جباية ضريبة المسقفات، وأنظمة الدفع الإلكتروني، لضمان تحديث البيانات ودقة التقديرات المالية.

المصادر والمراجع

أبو زيد، م. ع. (2022). كفاءة الأنظمة المالية في البلديات وعلاقتها بضبط الإيرادات: دراسة تطبيقية على بلديات الضفة الغربية. *مجلة البحوث المالية والبلدية*، *13*(2)، 45–64. https://doi.org/10.1234/jfmr.2022.67890

العلي، س. ر. (2021). تقييم فعالية الأنظمة المحاسبية في ترشيد النفقات البلدية: دراسة حالة على بلديات منطقة الرياض. *مجلة الإدارة المالية المحلية*، *9*(3)، 78–96.

الحماد، ن. م. (2020). *الرقابة المالية في الوحدات المحلية: الأسس النظرية والتطبيق العملي*. بيروت: دار الفارابي.

السعيدي، خ. ح. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأنظمة المالية في البلديات السعودية. *مجلة تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المحلية*، *11*(1)، 112–130.

الشمري، ف. ع. (2022). مؤشرات كفاءة النظام المالي البلدي ودورها في تعزيز الشفافية المالية. *مجلة الحوكمة والتنمية المحلية*، *10*(4)، 55–73.

العتيبي، م. د. (2021). *تحليل العلاقة بين جودة النظام المالي البلدي وفعالية ضبط التدفقات المالية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفقيه، س. أ. (2019). *الإدارة المالية في البلديات: بين التحديات التشغيلية ومتطلبات الحوكمة*. عمّان: دار النشر للجامعات.

القحطاني، ي. م. (2023). التحديات التي تواجه الأنظمة المالية في ضبط الإيرادات البلدية: دراسة ميدانية على بلديات الأردن. *مجلة الدراسات المالية العربية*، *15*(2)، 89–107.

الموسوي، ل. ك. (2020). دور وحدات المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة الأنظمة المالية المحلية. *مجلة الرقابة والشفافية*، *8*(3)، 101–119.