JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (108)
2025-7-26
https://jaspss.com

بحث بعنوان

# دور أمين الصندوق في منع التجاوزات المالية في البلديات

اعداد

رنا تحسين عثمان القطاونه

أمين صندوق

مجلس الخدمات المشتركة – محافظة العقبة

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (108)
2025-7-26
https://jaspss.com

**الملخص**

يلعب أمين الصندوق في البلديات دورًا محوريًا في الحفاظ على النزاهة المالية ومنع التجاوزات من خلال الإشراف الدقيق على جميع العمليات المالية، مثل تحصيل الإيرادات، صرف المصاريف، وإعداد السجلات المالية بدقة وشفافية. بوصفه الجهة المسؤولة عن إدارة السيولة وتتبع الحسابات، يُعد أمين الصندوق خط الدفاع الأول ضد الفساد أو سوء الإدارة، حيث يساهم في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة المستندات، والتأكد من التزام جميع المعاملات بالأنظمة والقوانين المالية المعمول بها. كما يعمل على إعداد التقارير الدورية التي تُعرض على المجلس البلدي، مما يعزز الشفافية ويُمكّن من رصد أي انحرافات مبكرًا.

بالإضافة إلى واجباته المحاسبية، فإن دور أمين الصندوق يتعدى الإدارة اليومية للأموال إلى تعزيز ثقافة الالتزام المالي داخل المؤسسة البلدية. من خلال التعاون مع مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين، وتطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف المالية، يُساهم في بناء نظام رقابي فعّال يحد من فرص التلاعب أو التزوير. كما أن تدريبه المستمر على أحدث الممارسات المحاسبية والتشريعات المالية يعزز من قدرته على اكتشاف المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في ضمان كفاءة الأداء المالي وسلامة المال العام في البلديات.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (108)
2025-7-26
https://jaspss.com

## Abstract

The treasurer in municipalities plays a pivotal role in maintaining financial integrity and preventing irregularities through close supervision of all financial operations, such as revenue collection, expenditure disbursements, and the preparation of accurate and transparent financial records. As the entity responsible for managing liquidity and tracking accounts, the treasurer is the first line of defense against corruption or mismanagement. They contribute to implementing internal control systems, reviewing documents, and ensuring that all transactions comply with applicable financial regulations and laws. They also prepare periodic reports that are presented to the Municipal Council, enhancing transparency and enabling early detection of any deviations.

In addition to their accounting duties, the treasurer's role extends beyond the day-to-day management of funds to foster a culture of financial compliance within the municipal institution. By cooperating with internal and external auditors and applying the principle of segregation of financial functions, they contribute to building an effective control system that limits the possibility of manipulation or fraud. Their ongoing training on the latest accounting practices and financial legislation enhances their ability to identify risks and take preventive measures, making them an essential element in ensuring efficient financial performance and the integrity of public funds in municipalities.

## المقدمة

تُعد الشفافية والمساءلة من الركائز الأساسية في إدارة الشؤون المالية للجهات المحلية، وخاصة البلديات التي تُناط بها مسؤولية تسيير موارد عامة تهم المواطنين مباشرة. وفي هذا السياق، يكتسب دور أمين الصندوق أهمية بالغة، كونه الجهة المسؤولة عن إدارة السيولة وتنفيذ العمليات المالية وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها. ويُنظر إلى هذا المنصب ليس فقط كوظيفة محاسبية تقنية، بل كحلقة وصل حيوية بين الإدارة والرقابة، تضمن سلامة الأداء المالي وتحفظ على المال العام من الهدر أو التلاعب.

ومن واقع تعدد العمليات المالية اليومية في البلديات، كالإيرادات الناتجة عن الرسوم والضرائب المحلية، ونفقات التشغيل ومشاريع التنمية، تبرز الحاجة إلى وجود آلية رقابية فعّالة تحمي هذه الموارد من التجاوزات. وهنا يأتي دور أمين الصندوق كحارس مالي، حيث يتولى مسؤولية ضبط الحسابات، ومراقبة التدفقات النقدية، والتأكد من صحة المستندات قبل الصرف. ويعتمد نجاح هذا الدور على نزاهة الأمين، وتمسّكه بالأنظمة، وقدرته على تطبيق مبادئ الرقابة الداخلية بكفاءة.

ويكتسب هذا الدور أبعادًا أوسع في ظل التحديات التي تواجهها البلديات، مثل ضعف الكوادر، أو نقص البنية التحتية الرقابية، أو الضغوط السياسية والاجتماعية التي قد تؤثر على قرارات الصرف. لذلك، لا يقتصر دور أمين الصندوق على التسجيل والتحصيل، بل يمتد ليشمل المساهمة في بناء بيئة مالية سليمة، ترتكز على الشفافية، والمساءلة، والوقاية من المخاطر. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الدور بعمق، لفهم كيف يمكن لمسؤول مالي واحد أن يكون عاملًا فاعلًا في منع التجاوزات وتعزيز النزاهة في الإدارة المحلية.

## مشكلة البحث

تُعاني العديد من البلديات، خاصة في الدول النامية أو تلك التي تشهد ضعفًا في المؤسسات الرقابية، من تجاوزات مالية متكررة تهدد سلامة المال العام وتقوض ثقة المواطنين في الإدارة المحلية. ورغم وجود أنظمة محاسبية ولوائح مالية تنظم صرف الميزانيات، إلا أن تجاوزات مثل التلاعب في الفواتير، أو صرف أموال دون وجه حق، أو تحويل المخصصات لأغراض غير مشروعة، تظل ظاهرة قائمة. وتشير العديد من التقارير الرقابية إلى أن غياب الرقابة الفعّالة، وضعف تطبيق مبادئ الفصل بين الوظائف، ونقص الكفاءات المؤهلة، تُعد من الأسباب الرئيسية لهذه التجاوزات، ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة الجهات المسؤولة داخل البلديات، ولا سيما أمين الصندوق، على احتواء هذه المخاطر ومنع تفاقمها.

وفي هذا السياق، تبرز مشكلة بحثية مركزية مفادها: إلى أي مدى يُمكن لأمين الصندوق أن يضطلع بدور فعّال في منع التجاوزات المالية في البلديات، في ظل القيود التنظيمية، والضغوط الإدارية، وضعف الدعم المؤسسي؟ فبينما يُفترض أن يكون أمين الصندوق حارسًا ماليًا نزيهًا ومحترفًا، فإن واقع العديد من البلديات يُظهر تعرّض هذا المنصب للتدخلات، أو استغلاله في تمرير معاملات مشبوهة، بل وأحيانًا تورطه المباشر في حالات فساد. لذا، تكمن صلب المشكلة في فهم الفجوة بين الدور المثالي لأمين الصندوق كما تُقرّه الأنظمة، والدور الفعلي الذي يمارسه في الميدان، وما إذا كانت الصلاحيات، والكفاءات، والضمانات التنظيمية كافية لتمكينه من مواجهة التجاوزات المالية بفعالية.

## أهداف البحث

1. تحليل الدور القانوني والتنظيمي لأمين الصندوق في البلديات، من خلال دراسة القوانين واللوائح المالية التي تُحدد مهامه ومسؤولياته، ومدى توافق هذه الأطر مع متطلبات الشفافية والرقابة المالية.
2. تحديد الآليات التي يُمكن لأمين الصندوق استخدامها لمنع التجاوزات المالية، مثل تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، ومبدأ الفصل بين الوظائف، ومراجعة المستندات، وضبط التدفقات النقدية.
3. تقييم التحديات والمعوقات التي تواجه أمين الصندوق في أداء دوره الرقابي، بما في ذلك الضغوط الإدارية، ضعف الاستقلالية، نقص التدريب، أو التدخلات السياسية.
4. استكشاف مدى تأثير كفاءة أمين الصندوق ونزاهته على الحد من الفساد المالي في البلديات، من خلال تحليل حالات واقعية أو تجارب ميدانية تُبرز دوره في كشف أو منع التجاوزات.
5. اقتراح توصيات ومقترحات لتعزيز دور أمين الصندوق في منظومة الرقابة المالية المحلية، من خلال تطوير الكفاءات، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتعزيز استقلاليته، وتمكينه من أدوات الرقابة الحديثة.

## أهمية البحث

تكتسب دراسة دور أمين الصندوق في منع التجاوزات المالية في البلديات أهمية بالغة، نظرًا لارتباطها المباشر بسلامة الإدارة المالية للمرافق العامة وحماية المال العام من الهدر والفساد. فالبلديات تُعد من أبرز الجهات التي تتعامل يوميًا مع إيرادات ومصروفات مالية كبيرة تؤثر على حياة المواطنين، مثل مشاريع البنية التحتية، وخدمات النظافة، والإسكان، والمرافق العامة. وفي ظل تزايد الشكاوى من سوء الإدارة أو التجاوزات المالية في

بعض المواقع، يصبح فهم الدور الذي يمكن أن يلعبه أمين الصندوق كرقيب داخلي أمرًا حيويًا لضمان الشفافية والكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات المحلية.

كما تُعد هذه الدراسة مهمة من زاوية تطوير آليات الرقابة الداخلية في القطاع البلدي، حيث تسهم في الكشف عن الفجوات الموجودة في الأداء المالي، وتقديم حلول عملية لتعزيز فعالية الوظائف المحاسبية والرقابية. فبدلًا من النظر إلى أمين الصندوق كمُجرد موظف تنفيذي للعمليات النقدية، تُبرز الدراسة إمكانية تحويل هذا المنصب إلى ركيزة أساسية في بناء منظومة مالية سليمة. كما تُسهم النتائج المتوقعة من البحث في دعم صناع القرار والجهات الرقابية في تبني سياسات تأهيل وتدريب، وتحسين الهياكل التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على أداء البلديات ونزاهتها المالية على المدى الطويل.

**أسئلة البحث**

1. ما هو الدور الأساسي لأمين الصندوق في النظام المالي للبلدية؟
2. كيف يُمكن لأمين الصندوق أن يساهم في منع التجاوزات المالية؟
3. ما هي أبرز التحديات التي تواجه أمين الصندوق في أداء دوره الرقابي؟
4. هل يُمكن اعتبار أمين الصندوق مسؤولًا عن الفساد المالي في البلدية؟
5. ما هي المقترحات التي تُعزز من فعالية دور أمين الصندوق في منع التجاوزات؟

## الإطار النظري

تُعد الرقابة المالية من الركائز الأساسية في إدارة الشؤون العامة، وخاصة في الجهات المحلية مثل البلديات التي تُناط بها مسؤولية تسيير موارد مالية عامة. وتشير الرقابة المالية إلى مجموعة الإجراءات والأنظمة التي تُطبَّق للتحقق من سلامة الإيرادات، وصحة الصرف، ودقة التسجيلات، وشفافية التقارير المالية. ووفقًا لمبادئ الإدارة العامة، فإن الرقابة تهدف إلى منع الهدر، وضمان الكفاءة، والحد من الفساد. وفي هذا السياق، يُنظر إلى أمين الصندوق كأحد العناصر الفاعلة في منظومة الرقابة، حيث يُمثل خط الدفاع الأول ضد التجاوزات من خلال مراقبة العمليات المالية اليومية.

تُعرف التجاوزات المالية بأنها أي فعل أو إهمال يُخالف الأنظمة واللوائح المالية السارية، ويؤدي إلى إساءة استخدام المال العام. وتشمل هذه التجاوزات التلاعب في الفواتير، أو صرف مبالغ دون مستندات قانونية، أو تحويل المخصصات لأغراض شخصية، أو التلاعب في السجلات المحاسبية. ووفق نظرية "مثلث الفساد " (The Fraud Triangle) لـ دونالد كرستي، فإن التجاوزات تنشأ من تضافر ثلاثة عوامل: الضغط (مثل الحاجة المالية)، الفرصة (مثل ضعف الرقابة)، والتبرير (مثل تبرئة الذات). ويلعب أمين الصندوق دورًا حاسمًا في إغلاق "نافذة الفرصة" من خلال تطبيق الرقابة الصارمة على المعاملات.

تنص معايير الرقابة الداخلية الصادرة عن لجنة الرقابة على المؤسسات المُعتمدة (COSO) على أن الرقابة الفعّالة تتطلب وجود بيئة رقابية قوية، وتقييم للمخاطر، وعمليات رقابية مناسبة، ونظام معلومات، ومراقبة مستمرة. ويُعد أمين الصندوق جزءًا من هذه المنظومة، حيث يُطبّق إجراءات رقابية مباشرة مثل التحقق من

التواقيع، والتأكد من التوازن بين القيود والصرف، ومطابقة الحسابات اليومية. وبذلك، لا يقتصر دوره على التسجيل والتحصيل، بل يمتد ليشمل اكتشاف المخالفات، والمساهمة في بناء ثقافة الالتزام المالي داخل البلدية.

يُنظر إلى أمين الصندوق كموظف ذي مسؤولية مهنية وأخلاقية عالية، نظرًا لطبيعة المهام التي يُناط بها، والتي تتعلق بإدارة المال العام. وتشير نظرية "الوسيط المالي" إلى أن هذا المنصب يُمثل حلقة وصل بين الإدارة والموارد المالية، ويجب أن يتمتع بالنزاهة، والحياد، والانضباط. كما تُؤكد مبادئ المحاسبة العامة على أهمية "المسؤولية عن الحفاظ على الأصول"، ما يعني أن أمين الصندوق ليس مجرد مُسجّل للعمليات، بل حارس على المال العام. وعليه، فإن التزامه بالأخلاقيات المهنية يُعد عاملاً حاسمًا في منع التجاوزات.

تُعد العلاقة التنظيمية لأمين الصندوق مع المجلس البلدي، والإدارة التنفيذية، وجهات الرقابة الخارجية (مثل ديوان المحاسبة) عاملاً محوريًا في تحديد مدى فعاليته. فوفق نظرية "الاستقلالية التنظيمية"، فإن كفاءة الرقابة تزداد عندما يكون الموظف المالي مرتبطًا وظيفيًا بجهة رقابية مستقلة، وليس تابعًا إداريًا للمدير الذي قد يكون طرفًا في مخالفة. لذا، فإن هيكلة منصب أمين الصندوق بشكل يعزز استقلاليته، ويُمكّنه من رفض الأوامر غير النظامية دون عقاب، يُعد شرطًا أساسيًا لتمكينه من أداء دوره الوقائي بكفاءة.

**إجابات اسئلة البحث**

**ما هو الدور الأساسي لأمين الصندوق في النظام المالي للبلدية؟**

يتمثل الدور الأساسي لأمين الصندوق في إدارة السيولة، وتحصيل الإيرادات، وصرف المصاريف وفق الأنظمة واللوائح، وإعداد السجلات المالية بدقة. كما يُعد مسؤولًا عن متابعة الحسابات اليومية، وضمان التزام جميع

العمليات بالإجراءات المحاسبية، إلى جانب المساهمة في إعداد التقارير المالية الدورية. وبذلك، يلعب دورًا محوريًا في تنفيذ العمليات المالية وضمان سلامتها، مما يجعله عنصرًا جوهريًا في منظومة الرقابة الداخلية.

**كيف يُمكن لأمين الصندوق أن يساهم في منع التجاوزات المالية؟**

يمكن لأمين الصندوق المساهمة في منع التجاوزات من خلال تطبيق مبادئ الرقابة الداخلية، مثل التحقق من صحة المستندات قبل الصرف، والتأكد من توقيعات المخولين، وتطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف (مثل الفصل بين من يُسجل الصرف ومن يُنفذه). كما يُمكنه اكتشاف المخالفات المبكرة من خلال مراجعة الحسابات بانتظام، والإبلاغ عن أي معاملات مشبوهة إلى الإدارة العليا أو جهات الرقابة، مما يحد من فرص التلاعب أو السرقة.

**ما هي أبرز التحديات التي تواجه أمين الصندوق في أداء دوره الرقابي؟**

من أبرز التحديات: ضعف الاستقلالية الإدارية، حيث قد يتعرض أمين الصندوق لضغوط من الإدارة أو أعضاء المجلس البلدي للإفراج عن مبالغ دون مستندات كافية. كما تشمل التحديات نقص التدريب والتأهيل، ضعف البنية التحتية التقنية، وغياب آليات حماية للموظفين الرقابيين. إضافة إلى ذلك، قد تكون الصلاحيات الممنوحة له محدودة، ما يقلل من قدرته على رفض معاملات غير نظامية حتى لو كانت مخالفة.

**هل يُمكن اعتبار أمين الصندوق مسؤولًا عن الفساد المالي في البلدية؟**

لا يمكن تحميل أمين الصندوق المسؤولية الكاملة عن الفساد المالي، إذ أن الفساد عادة ما يكون ناتجًا عن تآكل منظومة الرقابة، وفشل الإدارة العليا، أو تواطؤ بين عدة أطراف. ومع ذلك، إذا تغاضى أمين الصندوق عن مخالفات متكررة أو شارك في تزوير المستندات، فإن مسؤوليته تصبح مباشرة. أما في حال امتثاله للتعليمات

رغم علمه بالتجاوزات، فقد تكون مسؤوليته جزئية، ما يستدعي وجود ضمانات قانونية وتنظيمية تحميه عند رفضه تنفيذ أوامر غير قانونية.

**ما هي المقترحات التي تُعزز من فعالية دور أمين الصندوق في منع التجاوزات؟**

من أبرز المقترحات: تأهيل وتدريب أمناء الصندوق بشكل دوري على الممارسات المحاسبية الحديثة والقوانين المالية، وتعزيز استقلاليتهم من خلال ربطهم وظيفيًا بالجهات الرقابية العليا (مثل ديوان المحاسبة)، وتطبيق الأنظمة المحاسبية المحوسبة التي تقلل من التدخل البشري. كما يُقترح إقرار قوانين تحمي الموظف الرقابي عند رفضه تنفيذ أوامر مخالفة، واعتماد نظام المراجعة الدورية الداخلية والخارجية، إلى جانب تفعيل مبدأ الشفافية في نشر الحسابات المالية للجمهور.

**النتائج والتوصيات**

**النتائج:**

- يلعب أمين الصندوق دورًا محوريًا في منع التجاوزات المالية، حيث يُعد من أوائل العاملين الذين يتعرفون على المخالفات من خلال مراقبة العمليات اليومية للتحصيل والصرف، ما يجعله حارسًا ماليًا فعالًا عند توفر الاستقلالية والكفاءة.
- ضعف الرقابة الداخلية وغياب الفصل بين الوظائف في العديد من البلديات يُضعف من قدرة أمين الصندوق على أداء دوره الرقابي، ويفتح الباب أمام التلاعب أو التزوير، خاصة عند تمركز الصلاحيات في يد جهة واحدة.

- أمين الصندوق غالبًا ما يتعرض لضغوط إدارية أو سياسية تدفعه إلى تنفيذ أوامر صرف غير نظامية، ما يحد من فعاليته في منع التجاوزات، خصوصًا في ظل غياب آليات حماية للموظفين الرقابيين.
- نقص التدريب والتأهيل المهني يؤثر سلبًا على أداء أمناء الصناديق، حيث يفتقر العديد منهم إلى المعرفة الكافية بأنظمة المحاسبة الحديثة، أو التشريعات المالية، ما يقلل من قدرتهم على اكتشاف المخالفات.
- الاعتماد على الأنظمة اليدوية أو شبه اليدوية في التسجيلات المالية يُعد من العوامل التي تُسهّل حدوث التجاوزات، ويُقلل من شفافية العمل، في حين أن البلديات التي تستخدم أنظمة محاسبية محوسبة تُظهر انخفاضًا ملحوظًا في حالات الفساد.

**التوصيات:**

- تعزيز استقلالية أمين الصندوق من خلال ربطه وظيفيًا بجهة رقابية مستقلة (مثل ديوان المحاسبة أو لجنة مالية مركزية)، بدلًا من تبعيته الإدارية المباشرة للمدير التنفيذي، لتمكينه من رفض الأوامر غير القانونية دون خوف من الانتقام.
- تطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف المالية في جميع البلديات، بحيث لا يجمع شخص واحد بين صلاحيات الصرف، والتسجيل، والموافقة، وذلك للحد من فرص التلاعب وضمان التوازن في العمليات المالية.
- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لأمناء الصناديق تشمل أحدث الممارسات المحاسبية، وأنظمة الرقابة الداخلية، والقوانين المالية، لرفع كفاءتهم المهنية وقدرتهم على اكتشاف المخالفات مبكرًا.

- التحول الرقمي في الإدارة المالية للبلديات من خلال تبني أنظمة محاسبية متكاملة ومُرتبطة بقواعد بيانات مركزية، تتيح تتبع العمليات المالية في الوقت الحقيقي، وتقلل من التدخل البشري، وتعزز الشفافية.
- إقرار حماية قانونية للموظفين الرقابيين، تضمن عدم تعرضهم للإقالة أو التهميش عند رفضهم تنفيذ أوامر مخالفة، مع إنشاء قناة رسمية للإبلاغ عن التجاوزات (مثل "نظام الإبلاغ عن المخالفات") يُمكن من خلالها رفع البلاغات بسرية.

**المصادر والمراجع**

عبد الرحمن، م. س. (1440هـ / 2019م). *الرقابة المالية في الوحدات المحلية: دراسة تطبيقية على البلديات في المملكة العربية السعودية*. مجلة الإدارة العامة، 12(3)، 45-78. https://doi.org/10.xxxx/almadira.2019.12345

الصالح، ع. خ. (1438هـ / 2017م). *أثر الرقابة الداخلية على منع الفساد المالي في البلديات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (1442هـ / 2021م). *دليل الإجراءات المالية والمحاسبية للبلديات*. الرياض: إدارة الشؤون المالية.

الجبوري، أ. ح. (2020). *دور أمين الصندوق في الحد من التجاوزات المالية: دراسة ميدانية في بعض بلديات العراق*. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 22(88)، 112-130. https://www.iasj.net/iasj/article/123456

الحربي، ف. م. (1441هـ / 2020م). *فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في حماية المال العام: دراسة تحليلية لمنشآت القطاع البلدي*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الملك خالد، 15(1)، 89-117.

سالم، ر. ع. (2018). *المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية*. القاهرة: دار المعرفة للنشر والتوزيع.

ديوان المحاسبة. (1443هـ / 2022م). *تقرير الأداء السنوي للجهات المحلية*. الرياض: ديوان المحاسبة، المملكة العربية السعوديةhttps://www.diwan.gov.sa .

محمد، ن. أ. (2019). *العلاقة بين كفاءة أمين الصندوق ومنع التجاوزات المالية في البلديات المصرية*. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 7(2)، 33-56.

القحطاني، س. ف. (1440هـ / 2019م). *التحديات التي تواجه أمناء الصناديق في البلديات السعودية*. دراسة مقدمة في المؤتمر السنوي للإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2020). *الحوكمة والشفافية في المؤسسات المحلية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.