

## بحث بعنوان

دور وظيفة الجابي في البلديات: تحليل الكفاءة والتحديات واستراتيجيات تعزيز التحصيل المالي

إعداد

وليد سليمان احمد المومني

جابي

بلدية الجنيد

## الملخص

تتناول هذه الدراسة وظيفة الجابي في البلديات، والتي تُعد عنصرًا أساسيًا في النظام المالي المحلي، حيث يتحمل الجابي مسؤولية تحصيل الإيرادات المحلية من المواطنين والمؤسسات. وتركز الدراسة على تحليل طبيعة الوظيفة، وعلاقة كفاءة الجابي بمستوى الإيرادات، والتحديات التي تواجهه، بالإضافة إلى اقتراح حلول عملية لتعزيز التحصيل المالي.

أظهرت نتائج البحث أن كفاءة الجابي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للبلدية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الدقة والالتزام والإنتاجية إلى زيادة الإيرادات وتقليل الفاقد المالي. كما بينت الدراسة أن تبني التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة عمل ملائمة، وتأهيل الكوادر البشرية، يساهم في تحسين الأداء العام. وأكد البحث أن التحديات متعددة الأبعاد، تشمل الجوانب المجتمعية والإدارية والتقنية والنفسية، ما يستدعي اعتماد حلول متكاملة وشاملة. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات العملية، أهمها: تطوير أنظمة التحصيل الإلكتروني، تدريب وتأهيل الجباة، تعزيز الرقابة والشفافية، تحسين العلاقة بين المواطن والبلدية، ونشر الوعي المجتمعي حول أهمية الالتزام المالي. وتؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير وظيفة الجابي يمثل استثمارًا مباشرًا في تحسين الأداء البلدي وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

## Abstract

This study examines the role of the collector ("Jabi") in municipalities, a key position in the local financial system responsible for collecting revenues from citizens and organizations. The research focuses on analyzing the nature of the role, the relationship between the collector's efficiency and municipal revenue levels, the challenges faced, and proposes practical solutions to enhance financial collection.

The results indicate that the efficiency of the collector directly impacts the municipality's financial performance. Higher levels of accuracy, commitment, and productivity lead to increased revenues and reduced financial losses. The study also highlights that adopting modern technology, providing a suitable work environment, and training human resources contribute significantly to overall performance. The challenges identified are multidimensional, including social, administrative, technical, and psychological aspects, necessitating comprehensive solutions.

The study concludes with practical recommendations, including developing electronic collection systems, training and qualifying collectors, enhancing oversight and transparency, improving citizen-municipality relations, and raising public awareness about the importance of financial compliance. The research emphasizes that investing in the development of the collector's role is a direct investment in improving municipal performance and achieving sustainable local development.

## المقدمة

تُعد البلديات إحدى الركائز الأساسية في نظام الإدارة المحلية، حيث تضطلع بمسؤوليات مباشرة في تقديم الخدمات اليومية للمواطنين، مثل إدارة النفايات، صيانة الطرق، تنظيم الأسواق، والرقابة الصحية. وتعتمد البلديات في تنفيذ هذه المهام على موارد مالية محلية تُحصَل من خلال الرسوم والضرائب المفروضة وفق القوانين المعمول بها.

وفي هذا السياق، تبرز وظيفة الجابي كعنصر محوري في النظام المالي البلدي، إذ يمثل الجابي الأداة التنفيذية التي تضمن تدفق الإيرادات بشكل منتظم. ولا تقتصر أهمية هذه الوظيفة على الجانب المالي فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة البلدية، وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية في التحصيل.

## مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية الكبيرة لوظيفة الجابي، إلا أن البلديات تواجه العديد من الإشكاليات المرتبطة بعملية التحصيل المالي، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرتها في تقديم الخدمات بكفاءة. وتتمثل هذه المشكلة في عدة جوانب، منها:

- ضعف التزام بعض المواطنين بدفع الرسوم المستحقة، نتيجة ضعف الوعي أو الظروف الاقتصادية.
- اعتماد بعض البلديات على أساليب تقليدية في التحصيل، مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وزيادة الأخطاء.
- تعرض الجابي لضغوط ميدانية ونفسية أثناء التعامل مع المواطنين، خاصة في حالات النزاع أو الرفض.
- وجود فجوة بين الأنظمة المالية الحديثة وكفاءة الكوادر البشرية المستخدمة لها.

ومن هنا تتبثق الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن تعزيز دور الجابي في تحسين كفاءة التحصيل المالي، والتغلب على التحديات التي تعيق أداءه؟

## أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة مستويات:

### 1. الأهمية العلمية

يسهم البحث في إثراء المعرفة في مجال الإدارة المحلية والمالية العامة، خاصة فيما يتعلق بوظائف التحصيل المالي ودورها في دعم الاستدامة المالية.

### 2. الأهمية العملية

يساعد في تقديم مقترحات عملية يمكن أن تستفيد منها البلديات في تطوير آليات التحصيل وتحسين أداء الجباة.

### 3. الأهمية المجتمعية

يسهم في تعزيز وعي المواطنين بأهمية الالتزام بدفع الرسوم، باعتبارها وسيلة لتمويل الخدمات العامة التي يستفيد منها الجميع.

## أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في فهم وظيفة الجابي وتطويرها، وذلك على النحو التالي:

### 1. تحليل طبيعة وظيفة الجابي ودورها في النظام المالي البلدي

يهدف هذا الهدف إلى دراسة وظيفة الجابي من حيث طبيعتها الإدارية والمالية، وبيان موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية.

ويتضمن ذلك:

- توضيح المهام الأساسية التي يقوم بها الجابي، سواء كانت ميدانية أو مكتبية.
  - تحليل دوره كحلقة وصل بين المواطن والإدارة البلدية في الجانب المالي.
  - إبراز أهميته في تنفيذ السياسات المالية المحلية، خاصة ما يتعلق بتحصيل الرسوم والضرائب.
- كما يسعى هذا الهدف إلى فهم كيف تساهم هذه الوظيفة في تحقيق الاستقرار المالي للبلدية، من خلال ضمان تدفق الإيرادات بشكل منتظم، مما يساعد في استمرارية تقديم الخدمات العامة.

### 2. توضيح العلاقة بين كفاءة الجابي ومستوى الإيرادات البلدية

يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة المباشرة بين أداء الجابي ونجاح البلدية في تحصيل إيراداتها. حيث أن:

• ارتفاع كفاءة الجابي (من حيث السرعة، الدقة، الالتزام) يؤدي إلى زيادة نسبة التحصيل وتقليل الأخطاء المالية.

• تحسين مهارات التواصل لدى الجابي يسهم في إقناع المواطنين بالدفع وتقليل حالات التهرب.

• استخدام التقنيات الحديثة من قبل الجابي يعزز من فعالية التحصيل ويقلل من الوقت والجهد.

وبالتالي، فإن هذا الهدف يسعى إلى إثبات أن تطوير كفاءة الجابي لا ينعكس فقط على الأداء الفردي،

بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على الوضع المالي العام للبلدية.

3. التعرف على التحديات الميدانية والإدارية التي تواجه الجابي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل الصعوبات التي تعيق أداء الجابي وتحد من كفاءته، سواء كانت هذه التحديات

داخلية (إدارية) أو خارجية (ميدانية).

ومن أبرز هذه التحديات:

• التحديات الميدانية: مثل رفض بعض المواطنين الدفع، أو صعوبة الوصول إلى المكلفين، أو التعرض

لمواقف نزاعية.

• التحديات الإدارية: مثل ضعف التنظيم، نقص الكوادر، أو تعقيد الإجراءات المالية.

• التحديات التقنية: كعدم توفر أنظمة حديثة أو ضعف التدريب عليها.

• التحديات النفسية: نتيجة ضغط العمل والتعامل المستمر مع الجمهور.

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط الضعف في النظام الحالي، تمهيداً لمعالجتها وتحسين الأداء.

#### 4. تقديم حلول عملية لتحسين كفاءة التحصيل المالي

يسعى هذا الهدف إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال اقتراح مجموعة من الحلول الواقعية القابلة للتنفيذ، مثل:

- تطوير الأنظمة الإلكترونية: لتسهيل عملية الدفع وتقليل الاعتماد على الطرق التقليدية.
- تدريب وتأهيل الجبابة: لرفع كفاءتهم في الجوانب المالية والتقنية والتواصلية.
- تعزيز الرقابة: لضمان الشفافية وتقليل الأخطاء أو التجاوزات.
- تحسين بيئة العمل: بما ينعكس إيجاباً على أداء الجابي.
- نشر الوعي المجتمعي: لزيادة التزام المواطنين بدفع الرسوم.

#### أسئلة البحث

ينطلق هذا البحث من مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تهدف إلى الإحاطة الشاملة بوظيفة الجابي من مختلف جوانبها النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

#### 1. ما الإطار الوظيفي والقانوني لوظيفة الجابي؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد الأسس التي تقوم عليها وظيفة الجابي، سواء من الناحية التنظيمية أو القانونية، وذلك من خلال:

- توضيح موقع الجابي ضمن الهيكل الإداري للبلدية، وعلاقته بالأقسام الأخرى مثل الشؤون المالية والرقابة.
- التعرف على القوانين والأنظمة التي تنظم عمله، مثل تشريعات الضرائب المحلية وأنظمة تحصيل الرسوم.

- بيان الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للجابي، وحدود هذه الصلاحيات في التعامل مع المواطنين .  
كما يسعى هذا السؤال إلى فهم مدى وضوح الإطار القانوني، وأثر ذلك على كفاءة الأداء ومنع التجاوزات أو الأخطاء.

## 2. كيف تؤثر كفاءة الجابي على الاستقرار المالي للبلدية؟

يركز هذا السؤال على تحليل العلاقة بين الأداء الفردي للجابي والوضع المالي العام للبلدية، من خلال:

- دراسة أثر الدقة والسرعة في التحصيل على زيادة الإيرادات وتقليل الفاقد المالي .
  - تحليل دور مهارات الاتصال والإقناع في رفع نسبة التزام المواطنين بالدفع .
  - بيان تأثير الالتزام بالإجراءات المالية على تعزيز الشفافية والثقة بالمؤسسة البلدية .
- ويهدف هذا السؤال إلى إظهار أن كفاءة الجابي تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة المالية، وليس مجرد وظيفة تنفيذية تقليدية.

## 3. ما أبرز المشكلات التي تعيق عملية التحصيل؟

- يهدف هذا السؤال إلى تشخيص التحديات التي تواجه عملية التحصيل، وذلك عبر:
- تحديد المشكلات المرتبطة بالمواطنين، مثل ضعف الوعي أو عدم الالتزام بالدفع.
  - تحليل المشكلات الإدارية، كتعقيد الإجراءات أو نقص الموارد البشرية.
  - استكشاف التحديات التقنية، مثل ضعف الأنظمة الإلكترونية أو عدم تكاملها.
  - الوقوف على الضغوط الميدانية التي يتعرض لها الجابي أثناء أداء مهامه.
- ويُسهّم هذا السؤال في الكشف عن نقاط الضعف في النظام الحالي، مما يمهد لوضع حلول مناسبة.

4. ما الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير هذه الوظيفة؟

يركز هذا السؤال على استشراف سبل التطوير والتحسين، من خلال:

- دراسة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة التحصيل (مثل الدفع الإلكتروني).
- بحث أهمية التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية.
- تحليل دور أنظمة الرقابة الحديثة في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء.
- استعراض التجارب الناجحة في بعض البلديات أو الدول في هذا المجال.

ويهدف هذا السؤال إلى ربط الواقع الحالي بالاتجاهات الحديثة، بما يسهم في تطوير وظيفة الجابي

بشكل مستدام.

### منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر وتحليلها بشكل علمي ومنهجي.

### أولاً: المنهج الوصفي

يُستخدم المنهج الوصفي في هذا البحث بهدف:

- تقديم وصف دقيق لوظيفة الجابي من حيث طبيعتها، مهامها، وأهميتها.
- عرض الخصائص العامة للنظام المالي البلدي وعلاقته بعملية التحصيل.
- توثيق الواقع العملي لعمل الجابي داخل البلديات، كما هو قائم فعليًا.

ويساعد هذا المنهج في بناء قاعدة معرفية واضحة تمكّن من فهم الظاهرة محل الدراسة.

### ثانياً: المنهج التحليلي

يتم توظيف المنهج التحليلي من أجل:

- تحليل العلاقة بين كفاءة الجابي ومستوى الإيرادات البلدية.
  - تفسير أسباب المشكلات التي تواجه عملية التحصيل.
  - تقييم فعالية الإجراءات الحالية المتبعة في البلديات.
  - دراسة أثر العوامل المختلفة (الإدارية، التقنية، المجتمعية) على أداء الجابي.
- ويُسهم هذا التحليل في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف البحث.

### ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

يعتمد البحث على مجموعة من المصادر، منها:

- المراجع العلمية: مثل الكتب والدراسات في مجال الإدارة المحلية والمالية العامة.
  - التقارير الرسمية: الصادرة عن الجهات الحكومية والرقابية.
  - الأدبيات السابقة: التي تناولت موضوع التحصيل المالي أو العمل البلدي.
- وذلك بهدف الحصول على معلومات موثوقة تدعم التحليل العلمي.

### رابعاً: حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على وظيفة الجابي ودورها في التحصيل المالي البلدي.

- الحدود المكانية: تركز على البلديات بشكل عام، مع إمكانية الاستفادة من نماذج محلية.
- الحدود الزمنية: تعتمد على البيانات والدراسات الحديثة نسبيًا لضمان حداثة المعلومات.

### خامساً: أهمية المنهج المستخدم

تكمّن أهمية اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في:

- الجمع بين عرض الواقع وتحليله بشكل متكامل.
- الوصول إلى نتائج مبنية على أسس علمية.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

### الإطار النظري

أولاً: تعريف وظيفة الجابي

تُعد وظيفة الجابي من الوظائف الأساسية ضمن منظومة الإدارة المالية في البلديات، حيث يُعرّف الجابي بأنه موظف مختص يتولى مسؤولية تحصيل الإيرادات المحلية من الأفراد والمؤسسات، وذلك وفقاً للتشريعات والأنظمة المالية المعمول بها. ويعمل الجابي ضمن هيكل تنظيمي واضح، غالباً ما يكون تابعاً لدائرة الشؤون المالية أو قسم التحصيل في البلدية.

ولا تقتصر طبيعة هذه الوظيفة على كونها وظيفة تنفيذية لتحصيل الأموال فقط، بل هي وظيفة متعددة الأبعاد تجمع بين الجوانب:

- المالية: من خلال التعامل المباشر مع الأموال والالتزام بالإجراءات المحاسبية.

- الإدارية :عبر الالتزام بالأنظمة والتعليمات وإعداد التقارير .
  - الاجتماعية :نتيجة التفاعل المباشر مع المواطنين بمختلف فئاتهم وظروفهم .
- كما تتطلب هذه الوظيفة مستوى عاليًا من النزاهة والشفافية، نظرًا لحساسيتها وارتباطها بالمال العام، إضافة إلى ضرورة امتلاك مهارات التواصل والإقناع، خاصة عند التعامل مع حالات التأخر في الدفع أو الاعتراض .

### ثانيًا: مهام الجابي

تتنوع مهام الجابي لتشمل مجموعة من المسؤوليات التي تجمع بين العمل المكتبي والميداني، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

#### 1. تحصيل الرسوم والضرائب

يُعد هذا الدور جوهر وظيفة الجابي، حيث يقوم بتحصيل مختلف أنواع الإيرادات البلدية، مثل:

- رسوم جمع النفايات
- رسوم رخص المهن
- ضرائب الأبنية والأراضي
- رسوم الخدمات المختلفة

ويتم ذلك وفق جداول وقوانين محددة، مع الالتزام بالمواعيد والإجراءات الرسمية.

## 2. إصدار الوثائق المالية

يقوم الجابي بإصدار إيصالات رسمية تثبت عملية الدفع، والتي تُعد مستندات قانونية مهمة تضمن حقوق كل من البلدية والمواطن.

وتتطلب هذه المهمة دقة عالية لتفادي الأخطاء التي قد تؤدي إلى مشكلات قانونية أو مالية.

## 3. متابعة المتأخرات

تشمل هذه المهمة:

- إعداد قوائم بالمكلفين المتخلفين عن الدفع.
  - التواصل معهم لتذكيرهم بالالتزامات المالية.
  - اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- وُتُعد هذه المهمة من أكثر المهام تحديًا، نظرًا لما قد تتطلبه من مهارات تفاوض وإقناع.

## 4. إعداد التقارير المالية

يقوم الجابي بإعداد تقارير دورية تتضمن:

- حجم الإيرادات المحصلة
- نسب التحصيل
- حالات التأخر أو التعثر

وُتُستخدم هذه التقارير في دعم متخذي القرار داخل البلدية لتحسين الأداء المالي.

## 5. التعامل مع الجمهور

يُعد الجابي واجهة مباشرة للبلدية، حيث يتعامل مع المواطنين بشكل يومي، ويتطلب ذلك:

- تقديم المعلومات والإرشادات
- توضيح الإجراءات
- التعامل مع الشكاوى والاستفسارات

مما يجعل مهارات الاتصال واللباقة عنصراً أساسياً في نجاحه.

### ثالثاً: أهمية وظيفة الجابي

تتبع أهمية وظيفة الجابي من كونها تمثل أحد الركائز الأساسية في النظام المالي البلدي، حيث تؤدي دوراً مباشراً في تأمين الموارد المالية اللازمة لاستمرارية عمل البلديات. ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال ما يلي:

#### 1. ضمان الاستدامة المالية

تعتمد البلديات بشكل رئيسي على الإيرادات المحلية في تمويل نفقاتها التشغيلية، مثل رواتب الموظفين، وخدمات النظافة، وصيانة المرافق العامة. ومن هنا، فإن كفاءة الجابي في تحصيل هذه الإيرادات بشكل منتظم ودقيق تضمن استمرارية تدفق الموارد المالية دون انقطاع.

وتُعد الاستدامة المالية مفهوماً أساسياً في الإدارة العامة، حيث تعني قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها الحالية والمستقبلية دون التعرض لأزمات مالية، وهو ما يتحقق من خلال نظام تحصيل فعال يقوده الجابي بكفاءة.

## 2. دعم المشاريع التنموية

تُستخدم الإيرادات التي يتم تحصيلها في تمويل وتنفيذ المشاريع التنموية التي تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، مثل تطوير البنية التحتية، وإنشاء الحدائق، وتحسين الطرق والمرافق العامة. وتكمن الأهمية هنا في أن كفاءة التحصيل تؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة للاستثمار في هذه المشاريع، مما يعزز من التنمية المحلية ويسهم في رفع جودة الحياة. كما أن وجود موارد مالية كافية يمكن البلديات من التخطيط طويل الأمد وتنفيذ مشاريع استراتيجية تخدم المجتمع بشكل مستدام.

## 3. تحقيق العدالة الضريبية

يلعب الجابي دورًا مهمًا في تطبيق القوانين والأنظمة المالية على جميع المكلفين دون تمييز، مما يعزز مبدأ العدالة الضريبية. ويعني ذلك أن كل فرد أو مؤسسة يلتزم بدفع ما عليه من رسوم وفقًا للقانون، دون محاباة أو استثناء.

وتُعد العدالة في التحصيل من العوامل الأساسية في تعزيز الثقة بين المواطن والبلدية، كما أنها تقلل من حالات التهرب المالي، وتضمن توزيع الأعباء المالية بشكل عادل بين أفراد المجتمع.

## 4. تقليل العجز المالي

يُعد العجز المالي من أبرز التحديات التي تواجه البلديات، ويحدث عندما تتجاوز النفقات حجم الإيرادات المتاحة. وهنا يظهر دور الجابي في تقليل هذا العجز من خلال تحسين كفاءة التحصيل وزيادة نسبة الإيرادات الفعلية.

فكلما ارتفعت كفاءة الجابي في تحصيل المستحقات وتقليل المتأخرات، زادت قدرة البلدية على تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، مما يعزز الاستقرار المالي ويقلل الحاجة إلى الاعتماد على مصادر تمويل خارجية.

#### رابعاً: التحديات التي تواجه الجابي

تواجه وظيفة الجابي مجموعة من التحديات التي قد تؤثر بشكل مباشر على كفاءته وأدائه، وتحد من قدرته على تحقيق الأهداف المالية للبلدية. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة محاور رئيسية كما يلي:

#### 1. التحديات المجتمعية

ترتبط هذه التحديات بطبيعة العلاقة بين الجابي والمواطنين، ومدى وعي المجتمع بأهمية الالتزام المالي.

- ضعف الوعي لدى بعض المواطنين بأهمية دفع الرسوم: يؤدي نقص الوعي إلى عدم إدراك المواطنين للدور الذي تلعبه الرسوم في تمويل الخدمات العامة، مما يقلل من درجة التزامهم بالدفع. ويُعد هذا العامل من أبرز أسباب انخفاض نسب التحصيل، خاصة في المجتمعات التي تفتقر إلى ثقافة مالية واضحة.
- رفض الدفع أو التأخر فيه لأسباب اقتصادية أو شخصية: قد يواجه الجابي حالات امتناع أو تأخير في الدفع نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة أو الأولويات الشخصية للمواطنين، مما يؤدي إلى تراكم المتأخرات ويؤثر سلباً على التدفقات النقدية للبلدية.
- عدم الثقة في كيفية استخدام الأموال العامة: في بعض الحالات، يشعر المواطن بعدم وضوح آلية صرف الإيرادات البلدية، مما يضعف ثقته بالمؤسسة ويؤدي إلى تراجع التزامه بالدفع، وهو ما يعكس أهمية الشفافية في تعزيز الامتثال المالي.

## 2. التحديات الإدارية

تتعلق هذه التحديات بالبيئة التنظيمية داخل البلدية، ومدى كفاءة الأنظمة والإجراءات الإدارية.

- نقص الكوادر البشرية مقارنة بحجم العمل: يؤدي عدم توفر عدد كافٍ من الجباة إلى زيادة الأعباء الوظيفية على الموظفين الحاليين، مما ينعكس سلبًا على جودة الأداء ويزيد من احتمالية الأخطاء أو التأخير في التحصيل.

- تعقيد الإجراءات المالية أو عدم وضوحها: تؤدي الإجراءات المعقدة أو غير الواضحة إلى إبطاء عملية التحصيل، كما قد تسبب ارتباكًا لدى الجابي أو المواطن، مما يقلل من كفاءة العمل ويؤثر على مستوى الالتزام.

- ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل البلدية: يؤثر غياب التنسيق بين الأقسام المالية والإدارية والقانونية على تكامل العمل، مما قد يؤدي إلى تأخير الإجراءات أو تضاربها، ويضعف من فعالية عملية التحصيل.

## 3. التحديات التقنية

ترتبط هذه التحديات بمستوى استخدام التكنولوجيا في عملية التحصيل، ومدى جاهزية البنية التحتية الرقمية.

- الاعتماد على أنظمة تقليدية في بعض البلديات: يؤدي الاعتماد على الأساليب اليدوية أو التقليدية إلى بطء الإجراءات وزيادة احتمالية الأخطاء البشرية، كما يحد من القدرة على متابعة البيانات وتحليلها بشكل فعال.

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: تشمل هذه المشكلة نقص الأجهزة أو ضعف شبكات الاتصال أو غياب الأنظمة المتكاملة، مما يعيق تطبيق الحلول الرقمية الحديثة ويؤثر على كفاءة العمل .
- نقص التدريب على استخدام الأنظمة الحديثة: حتى في حال توفر الأنظمة الإلكترونية، فإن عدم تدريب الجباة بشكل كافٍ يؤدي إلى ضعف الاستفادة منها، ويقلل من فعاليتها في تحسين عملية التحصيل .

#### 4. التحديات النفسية والميدانية

- تنشأ هذه التحديات من طبيعة العمل الميداني والتفاعل المباشر مع المواطنين .
- التعرض لضغوط نفسية نتيجة التعامل المباشر مع الجمهور: يتطلب عمل الجابي التعامل اليومي مع مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك حالات الاعتراض أو الشكوى، مما يسبب ضغطاً نفسياً مستمراً قد يؤثر على أدائه .
  - مواجهة مواقف نزاعية أو رفض من بعض المواطنين: قد يتعرض الجابي لمواقف صعبة، مثل النزاعات أو الرفض المباشر للدفع، مما يتطلب مهارات عالية في إدارة المواقف والتواصل الفعّال .
  - طبيعة العمل الميداني التي قد تكون مرهقة جسدياً: يتضمن عمل الجابي التنقل المستمر والعمل في ظروف مختلفة، وهو ما قد يسبب إجهاداً جسدياً، خاصة في حال عدم توفر وسائل دعم مناسبة .

#### خامساً: سبل تطوير وظيفة الجابي

يمكن تحسين أداء الجابي وتعزيز كفاءته من خلال مجموعة من الإجراءات التطويرية المتكاملة:

#### 1. التحول الرقمي

يسهم استخدام الأنظمة الإلكترونية في:

- تسريع عملية التحصيل
- تقليل الأخطاء البشرية
- تعزيز الشفافية

مثل تطبيقات الدفع الإلكتروني وأنظمة الفوترة الحديثة.

## 2. التدريب والتأهيل المستمر

يُعد تطوير مهارات الجباة أمرًا ضروريًا، ويشمل:

- التدريب على الأنظمة المالية
- تنمية مهارات التواصل
- رفع الوعي بالقوانين والتشريعات

## 3. تعزيز الشفافية والرقابة

من خلال:

- تطبيق أنظمة رقابة مالية دقيقة
- استخدام تقنيات التتبع والتوثيق الإلكتروني
- الحد من فرص الفساد أو الأخطاء

## 4. تحسين بيئة العمل

يشمل ذلك:

- توفير أدوات العمل المناسبة
- تخفيف الضغوط الوظيفية

- تقديم الحوافز للموظفين المتميزين  
• مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

#### 5. نشر الوعي المجتمعي

من خلال:

- حملات توعوية حول أهمية دفع الرسوم
- توضيح أثر هذه الرسوم على تحسين الخدمات
- تعزيز العلاقة بين المواطن والبلدية

### النتائج

- توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس الدور المحوري لوظيفة الجابي في دعم الاستقرار المالي للبلديات. فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية واضحة بين كفاءة الجابي ومستوى الإيرادات البلدية، حيث إن ارتفاع مستوى الكفاءة المهنية من حيث الدقة في التحصيل، والالتزام بالإجراءات، والقدرة على التعامل مع المواطنين يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة نسبة التحصيل وتقليل الفاقد المالي.
- كما بينت النتائج أن بيئة العمل تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء الجابي، إذ أن توفير بيئة عمل مناسبة، مدعومة بالتجهيزات الكافية والحوافز الوظيفية، يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء. إضافة إلى ذلك، فإن تبني التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة التحصيل الإلكتروني، يساهم في تسريع الإجراءات، وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية، وتعزيز الشفافية في العمليات المالية.

- ومن ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن التحديات التي تواجه الجابي ليست أحادية البعد، بل هي متعددة ومتشابكة، تشمل جوانب مجتمعية وإدارية وتقنية ونفسية. وهذا يشير إلى أن معالجة هذه التحديات تتطلب نهجاً متكاملًا يجمع بين تطوير الأنظمة، وتأهيل الكوادر، وتعزيز الوعي المجتمعي.

## التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بمجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة التحصيل المالي، ومن أبرزها:

### 1. تطوير أنظمة التحصيل الإلكتروني

العمل على اعتماد أنظمة رقمية حديثة في تحصيل الرسوم، مثل الدفع الإلكتروني والفوترة الذكية، لما لها من دور في تسهيل الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وضمان توثيق العمليات المالية بشكل دقيق وشفاف.

### 2. تأهيل وتدريب الكوادر البشرية

الاهتمام بتطوير مهارات الجباة من خلال برامج تدريبية مستمرة تشمل الجوانب المالية، والتقنية، ومهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور، بما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية.

### 3. تعزيز الرقابة والشفافية

تطبيق أنظمة رقابة مالية فعالة تضمن متابعة عمليات التحصيل بشكل دقيق، وتحد من الأخطاء أو التجاوزات، مما يعزز الثقة في الأداء المالي للبلديات.

#### 4. تحسين العلاقة بين المواطن والبلدية

العمل على بناء علاقة قائمة على الثقة والتعاون بين المواطن والبلدية، من خلال تحسين جودة الخدمات، والتعامل الإيجابي مع المواطنين، والاستجابة لملاحظاتهم وشكاواهم.

#### 5. إطلاق حملات توعوية لتعزيز ثقافة الالتزام المالي

تنظيم حملات إعلامية وتوعوية تهدف إلى توضيح أهمية دفع الرسوم والضرائب في تحسين الخدمات العامة، وربط ذلك بشكل مباشر بحياة المواطن اليومية، مما يعزز من التزامه بالدفع.

#### الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن وظيفة الجابي تمثل عنصراً أساسياً في نجاح واستدامة العمل البلدي، حيث تقع على عاتقها مسؤولية تأمين الموارد المالية التي تُعد الأساس في تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشاريع التنموية. ولا تقتصر أهمية هذه الوظيفة على الجانب المالي فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز العلاقة بين البلدية والمجتمع، وترسيخ مبادئ العدالة والشفافية.

كما يبيّن البحث أن تطوير هذه الوظيفة يتطلب رؤية شمولية تقوم على تكامل عدة عناصر، تشمل تحديث الأنظمة التقنية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الرقابة، إلى جانب رفع مستوى الوعي المجتمعي. إن تحقيق هذا التكامل من شأنه أن يسهم في رفع كفاءة التحصيل المالي، وتحقيق الاستدامة المالية للبلديات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وبناءً على ذلك، فإن الاستثمار في تطوير وظيفة الجابي يُعد استثماراً مباشراً في تحسين الأداء البلدي وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

## المراجع

- وزارة الإدارة المحلية الأردنية. 2022. (دليل الإجراءات المالية في البلديات) .
- الخطيب، محمد. 2019. (الإدارة المحلية. دار المسيرة).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2020. (الحوكمة المحلية).
- البنك الدولي 2018. (إدارة الإيرادات المحلية).
- أبو النصر، مدحت محمد 2017. (الإدارة المحلية المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)
- العلي، عبد الله بن محمد. 2018. (الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- القريوتي، محمد قاسم 2016. (السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية. عمان: دار وائل للنشر).
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2020. (تطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي. القاهرة: جامعة الدول العربية).