

## بحث بعنوان

أثر دور رئيس قسم الصندوق في تعزيز الشفافية المالية ومكافحة الفساد داخل البلديات

اعداد

خالد وليد عبدالله عبيدات

رئيس قسم الصندوق/ مالية

بلدية الكفارات

## المخلص

يلعب رئيس قسم الصندوق في البلديات دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية المالية ومكافحة الفساد، حيث يُعدّ الحلقة المركزية في إدارة الإيرادات والنفقات المحلية، ومراقبة حركة الأموال وفقًا للأنظمة واللوائح المالية. من خلال تطبيق إجراءات دقيقة في تسجيل المعاملات، ومراجعة المستندات، وضمان التزام الإجراءات بالشفافية والمساءلة، يسهم رئيس القسم في بناء نظام مالي سليم يقلل من فرص التلاعب أو الهدر. كما أن مساهمته في إعداد تقارير مالية دورية ودقيقة تُعرض على الجهات الرقابية والجمهور يعزز الثقة في أداء البلديات ويدعم المساءلة أمام المواطنين.

كذلك، يُعدّ رئيس قسم الصندوق عاملاً رئيسيًا في تفعيل آليات الرقابة الداخلية، من خلال التنسيق مع الأقسام الأخرى وتطبيق أنظمة الرقابة والتدقيق المالي. وعندما يتم تزويده بالتدريب الكافي وتمكينه من اتخاذ قرارات مستقلة، فإن ذلك يسهم في كشف المخالفات المالية ومعالجتها مبكرًا، مما يحد من انتشار الفساد. وبالتالي، فإن دعم استقلاليته وتعزيز كفاءته المهنية يشكلان عنصرًا جوهريًا في بناء حوكمة محلية فعّالة، تُرسي مبادئ النزاهة والشفافية في إدارة المال العام.

**Abstract**

The head of the fund department in municipalities plays a pivotal role in promoting financial transparency and combating corruption. They are the central link in managing local revenues and expenditures and monitoring the movement of funds in accordance with financial rules and regulations. By implementing accurate procedures for recording transactions, reviewing documents, and ensuring that procedures adhere to transparency and accountability, the department head contributes to building a sound financial system that reduces the chances of manipulation or waste. Their contribution to preparing periodic and accurate financial reports presented to regulatory bodies and the public enhances confidence in municipal performance and supports accountability to citizens.

The head of the fund department is also a key factor in activating internal control mechanisms by coordinating with other departments and implementing financial control and audit systems. When they are adequately trained and empowered to make independent decisions, this contributes to the early detection and resolution of financial violations, thus limiting the spread of corruption. Therefore, supporting their independence and enhancing their professional competence are essential elements in building effective local governance that establishes the principles of integrity and transparency in the management of public funds.

## المقدمة

تُعد الشفافية المالية من الركائز الأساسية في بناء حوكمة فعّالة ومحاسبة داخل المؤسسات العامة، وخاصة في البلديات التي تُعنى بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وإدارة موارد مالية عامة مباشرة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الأدوار الوظيفية الحيوية التي تُسهم في ضمان سلامة الإجراءات المالية ومنع التلاعب أو الهدر. ومن بين هذه الأدوار، يحتل رئيس قسم الصندوق مركزًا استراتيجيًا، نظرًا لمسؤوليته المباشرة عن إدارة السيولة، ومراقبة الإيرادات والنفقات، وضمان الالتزام بالأنظمة المحاسبية والمالية.

يُعتبر رئيس قسم الصندوق حلقة وصل حيوية بين الإدارة العليا في البلدية والهيئات الرقابية، كما يُعدّ من أوائل العاملين الذين يتعرفون على أوجه القصور أو المخالفات في التعاملات المالية. ومن خلال تطبيقه للإجراءات الرقابية، وتدقيقه المستمر للمستندات المالية، وإعداده للتقارير الدقيقة، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز المساءلة وبناء نظام مالي شفاف. ويتعدى دوره المهام التقنية ليشمل بُعدًا رقبائيًا ووقائيًا، حيث يُعدّ خط الدفاع الأول ضد أي ممارسات فاسدة أو إدارية غير سليمة.

وقد ازداد الاهتمام مؤخرًا بدور رئيس قسم الصندوق في سياق جهود مكافحة الفساد وتحسين أداء البلديات، خاصة مع تنامي مطالبات المواطنين بشفافية أكبر في استخدام المال العام. لذا، فإن دراسة أثر هذا الدور لا تقتصر على الجوانب الإدارية والمالية فحسب، بل تمتد إلى الأبعاد المؤسسية والمجتمعية، حيث يُنظر إليه كعامل محوري في بناء الثقة بين الجهة المحلية والجمهور. ومن هنا، تأتي الحاجة إلى تحليل دقيق لطبيعة هذا الدور، وسبل دعمه وتمكينه من أداء مهامه بكفاءة ونزاهة.

## مشكلة البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دور رئيس قسم الصندوق في تعزيز الشفافية المالية ومكافحة الفساد داخل البلديات، باعتباره من الأدوار الحيوية في إدارة المال العام وضمان سلامة الإجراءات المالية. وتكمن أهمية هذا البحث في كون البلديات الجهة الأقرب إلى المواطن، وتتولى إدارة موارد مالية محلية كبيرة، ما يستدعي وجود آليات رقابية فعالة تضمن النزاهة والكفاءة في التصرف بالأموال العامة. ويتناول البحث طبيعة المهام المناطة برئيس قسم الصندوق، وتحليل مدى تأثير أدائه في تقليل المخالفات المالية، وتعزيز المساءلة، وضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح المالية السارية.

وستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية، تشمل مقابلات مع موظفين بلديين وتحليل الوثائق واللوائح المالية ذات العلاقة. كما تسعى إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه رئيس قسم الصندوق، مثل ضعف الاستقلالية، أو نقص التدريب، أو التدخلات الإدارية، والتي قد تعيق أدائه الرقابي. وفي المقابل، سستعرض التوصيات الكفيلة بتمكين هذا الدور من خلال تعزيز الاستقلالية، وتطوير الكفاءات، وتطبيق نظم محاسبية متطورة، بهدف دعم الحوكمة الرشيدة وبناء بلديات أكثر شفافية ونزاهة.

## أهداف البحث

1. تحليل المهام والمسؤوليات المالية والإدارية لرئيس قسم الصندوق في البلديات، بهدف تحديد مدى تأثير هذه المهام في ضمان سلامة العمليات المالية والالتزام بالأنظمة المحاسبية.

2. تقييم مدى مساهمة رئيس قسم الصندوق في تعزيز الشفافية المالية من خلال إعداد التقارير الدقيقة، ونشر البيانات المالية، وضمان وصول المعلومات للجهات الرقابية والجمهور.
3. الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه رئيس قسم الصندوق في أداء دوره الرقابي، مثل ضعف الاستقلالية، أو نقص الكفاءة، أو التدخلات الإدارية، وتحليل تأثيرها على كفاءة الرقابة المالية.
4. استكشاف العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الصندوق ومستوى الفساد المالي في البلديات، من خلال دراسة حالات واقعية أو بيانات ميدانية تُظهر مدى تأثير هذا الدور في الحد من المخالفات المالية.
5. اقتراح توصيات وسياسات عملية لتمكين رئيس قسم الصندوق من أداء دوره بفعالية، من خلال تطوير الأنظمة المالية، وتعزيز التدريب، ودعم الاستقلالية الوظيفية، بما يسهم في تعزيز النزاهة والشفافية في الإدارة المحلية.

### أهمية البحث

تُعد دراسة أثر دور رئيس قسم الصندوق في تعزيز الشفافية المالية ومكافحة الفساد داخل البلديات ذات أهمية بالغة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه البلديات في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتنفيذ المشاريع التنموية المحلية. ونظراً لأن هذه الجهات تُدار بميزانيات عامة كبيرة ومتحصلة من مصادر متعددة، فإن ضمان سلامة الإدارة المالية يصبح ضرورة حتمية لحماية المال العام ومنع الهدر والاختلاس. وفي هذا السياق، يُعد رئيس قسم الصندوق من الأركان الأساسية في النظام المالي للبلدية، حيث يُشرف على تحصيل الإيرادات، وصرف المبالغ، وتدقيق المستندات، ما يجعل دراسة دوره أداة فاعلة لفهم آليات الرقابة الداخلية وسبل تعزيز النزاهة المؤسسية.

كما تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسهم في سد الفجوة المعرفية حول الأدوار الوظيفية الدقيقة التي تُسهم في مكافحة الفساد المالي على المستوى المحلي، خصوصاً أن معظم الدراسات تركز على المستويات العليا في الإدارة أو الأجهزة الرقابية المركزية، وتُهمل الأدوار التشغيلية الحيوية مثل رئيس قسم الصندوق. ومن خلال تحليل واقع هذا الدور، يمكن اقتراح تحسينات تنظيمية وتدريبية تعزز من فعاليته، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة البلديات ومستوى الثقة التي يوليها المواطنون لها. لذا، فإن البحث لا يخدم فقط الجانب الأكاديمي، بل يُعد مرجعاً عملياً للقائمين على تطوير الإدارة المحلية وتحقيق الحوكمة الرشيدة.

### أسئلة البحث

1. ما هي المهام الرئيسية لرئيس قسم الصندوق في البلديات، وكيف تساهم في تعزيز الشفافية المالية؟
2. كيف يُعد رئيس قسم الصندوق خط دفاع أول ضد الفساد المالي في البلديات؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم الصندوق في أداء دوره الرقابي؟
4. ما مدى تأثير كفاءة رئيس قسم الصندوق على تقليل حالات الفساد المالي في البلديات؟
5. ما المقترحات الفعالة لتعزيز دور رئيس قسم الصندوق في مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية؟

### الإطار النظري

#### مفهوم الشفافية المالية في الإدارة المحلية

تُعرف الشفافية المالية بأنها مدى وضوح العمليات المالية وانفتاحها على الرقابة، من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالإيرادات والنفقات، وضمان إمكانية الوصول إليها من قبل الجهات الرقابية والجمهور. في سياق

البلديات، تُعد الشفافية عنصراً أساسياً في بناء الثقة بين الجهة المحلية والمواطنين، حيث تتيح لهم التحقق من كيفية استخدام المال العام، وتُعزز من المساءلة والمشاركة المجتمعية. ووفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة، فإن الشفافية لا تقتصر على نشر البيانات فحسب، بل تمتد إلى ضمان دقة التسجيلات، ووضوح الإجراءات، وتوافر التقارير المالية الدورية.

### مفهوم الفساد المالي وآليات مكافحته في القطاع العام

يشير الفساد المالي إلى استغلال النفوذ الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المال العام، مثل التزوير، أو اختلاس الأموال، أو صرف مبالغ بدون مستندات. ويُعدّ من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات العامة، خاصة في المستوى المحلي، حيث تكون آليات الرقابة أحياناً ضعيفة. ولمكافحة الفساد، تعتمد النظريات الإدارية على ثلاث ركائز: الرقابة الداخلية، والشفافية، والمساءلة. وتشير الدراسات إلى أن الفساد يقلّ كلما كانت الأدوار الوظيفية واضحة، وكان هناك كيانات رقابية فعالة تُراقب حركة الأموال، مثل رئيس قسم الصندوق.

### نظرية الرقابة الداخلية وأهميتها في الإدارة المالية للبلديات

تُعدّ نظرية الرقابة الداخلية من الأطر النظرية المحورية في فهم دور رئيس قسم الصندوق، حيث تُعرّف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لضمان دقة السجلات المالية، وحماية الأصول، وضمان الالتزام بالقوانين. ووفقاً لمجلس الرقابة الداخلي (COSO)، تشمل مكونات الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، ووجود إجراءات الرقابة، ونظام المعلومات والاتصال، ومراقبة الأداء. ورئيس قسم

الصندوق يُعدّ أحد الركائز الأساسية في تطبيق هذه الإجراءات، خاصة في مجال مراقبة المعاملات اليومية، وضبط السندات، وتقديم التقارير الدقيقة.

### مفهوم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بدور رئيس قسم الصندوق

تُعرف الحوكمة الرشيدة بأنها الأسلوب الفعال والشفاف والمساءل في إدارة الشؤون العامة، وتُركز على مبادئ الشفافية، والكفاءة، والعدالة، والمشاركة. وفي سياق البلديات، تُعد الحوكمة الرشيدة ضماناً لتحسين أداء الخدمات العامة وحماية المال العام. ويلعب رئيس قسم الصندوق دوراً محورياً في تحقيق هذه الحوكمة من خلال التزامه بالأنظمة المالية، وتحقيق التوازن بين السرعة في تنفيذ المعاملات والدقة في تطبيق الضوابط. ووفقاً لنظرية "الوسيط المؤسسي"، فإن الموظفين ذوي الأدوار الرقابية، مثل رئيس القسم، يُعدّون وسيطاً بين الإدارة والمجتمع، ويُساهمون في تعزيز الثقة في المؤسسة.

### الأدوار الوظيفية للمسؤول المالي في المؤسسات المحلية

تشير النظريات الإدارية إلى أن المسؤول المالي في المؤسسات المحلية، مثل رئيس قسم الصندوق، لا يقتصر دوره على التسجيل المحاسبي، بل يتعداه إلى كونه حارساً على المال العام، ومساهمياً في اتخاذ القرار المالي، ومراقباً للامتثال. ووفقاً لنظرية "الوكالة (Agency Theory)"، فإن هناك علاقة وساطة بين أصحاب المصلحة (الدولة والمواطنين) والإدارة التنفيذية، ويُعتبر المسؤول المالي من الوكلاء الذين يُفترض أن يحموا مصالح المُوكّلين من خلال منع سوء الاستخدام. وبالتالي، فإن تمكين رئيس قسم الصندوق من أداء دوره بمهنية واستقلالية يُعدّ عاملاً حاسماً في تقليل الفجوات الرقابية وتعزيز النزاهة المؤسسية.

## إجابات اسئلة البحث

**ما هي المهام الرئيسية لرئيس قسم الصندوق في البلديات، وكيف تساهم في تعزيز الشفافية المالية؟**

تتمثل المهام الرئيسية لرئيس قسم الصندوق في إدارة الإيرادات والنفقات، تسجيل المعاملات المالية بدقة، مراقبة صرف المبالغ وفقاً للأنظمة، وإعداد التقارير المالية الدورية. تُسهم هذه المهام في تعزيز الشفافية من خلال ضمان تسجيل كامل للعمليات المالية، وتسهيل مراجعتها من قبل الجهات الرقابية، وتمكين الجمهور من الاطلاع على البيانات المالية، ما يقلل من فرص التلاعب أو التستر.

**كيف يُعد رئيس قسم الصندوق خط دفاع أول ضد الفساد المالي في البلديات؟**

يُعد رئيس قسم الصندوق خط الدفاع الأول ضد الفساد لأنه يكون على تماس مباشر مع حركة الأموال، ويُراقب صحة المستندات وسندات الصرف قبل تنفيذها. وبفضل موقعه التشغيلي، يمكنه اكتشاف المخالفات المالية مبكراً مثل صرف أموال بدون مستندات، أو تكرار السندات، أو تجاوز السقوف المالية، وبالتالي منع تنفيذ عمليات فساد قد تتفاقم لو تم تجاهلها.

**ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم الصندوق في أداء دوره الرقابي؟**

من أبرز التحديات: ضعف الاستقلالية الإدارية والمالية، التدخلات من قبل بعض المدراء أو الموظفين ذوي النفوذ، نقص التدريب والتخصص في المحاسبة والرقابة، وضعف الأنظمة المحاسبية التقليدية، ونقص الدعم اللوجستي أو التقني. هذه التحديات تحد من قدرته على رفض المخالفات أو الإبلاغ عنها، ما قد يُضعف فعالية الرقابة المالية.

## ما مدى تأثير كفاءة رئيس قسم الصندوق على تقليل حالات الفساد المالي في البلديات؟

تُظهر الدراسات والتجارب الميدانية أن كفاءة رئيس قسم الصندوق لها تأثير مباشر في تقليل حالات الفساد، خاصة إذا كان يتمتع بالخبرة، والنزاهة، والقدرة على تطبيق الأنظمة بدقة. فالكفاءة تُمكنه من اكتشاف الثغرات، ورفض السندات غير النظامية، وتقديم تقارير صادقة، مما يخلق بيئة رقابية صعبة على الفاسدين، ويشجع على الالتزام بالقوانين.

## ما المقترحات الفعالة لتعزيز دور رئيس قسم الصندوق في مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية؟

من أبرز المقترحات: تأمين استقلالية وظيفية له تُقلل من الضغوط الإدارية، تزويده بتدريب مستمر في المحاسبة والتدقيق الداخلي، تطبيق أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة تُقلل من التدخل البشري، إنشاء قناة سرية للإبلاغ عن المخالفات، وربط أداء رئيس القسم بمؤشرات أداء تُراعي الشفافية والانضباط المالي. هذه الإجراءات تعزز من فعاليته وتُرسخ ثقافة النزاهة داخل البلدية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- يُعدّ رئيس قسم الصندوق عنصراً محورياً في ضمان الشفافية المالية، حيث أن دقته في تسجيل المعاملات وإعداد التقارير يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المعلومات المالية وتوافرها للجهات الرقابية والجمهور.
- تُظهر الدراسة أن كفاءة رئيس القسم تقلل من فرص الفساد المالي، خاصة عندما يتمتع بالخبرة والنزاهة، ويُطبّق إجراءات الرقابة بدقة، مما يمنع صرف الأموال بدون مستندات أو تجاوز السقوف المخصصة.

- تواجه هذه الوظيفة تحديات كبيرة تُضعف فعاليتها، منها ضعف الاستقلالية الإدارية، والتدخلات من قبل بعض المدراء، ونقص التدريب المتخصص في المحاسبة والتدقيق، ما يحد من قدرته على رفض المخالفات أو الإبلاغ عنها.
- الاعتماد على الأنظمة الورقية أو غير المتكاملة يُضعف من دور الرقابة، حيث يتيح المجال للتلاعب أو التكرار في السندات، ويُصعب عملية التتبع والمراجعة، ما يستدعي التحول إلى أنظمة مالية إلكترونية موحدة.
- هناك علاقة إيجابية بين تمكين رئيس قسم الصندوق وانخفاض مستوى الفساد المالي \* \* في البلديات، حيث تُشير البيانات إلى أن البلديات التي تدعم هذا الدور بتدريب وتقنيات متقدمة تسجل نسباً أقل من المخالفات المالية.

#### التوصيات:

- تعزيز استقلالية رئيس قسم الصندوق من خلال إلحاقه وظيفياً بنظام رقابي مركزي أو وحدة التدقيق الداخلي، بدلاً من ربطه إدارياً برئيس البلدية مباشرة، لتقليل الضغوط والتأثيرات السلبية على قراراته.
- توفير برامج تدريبية مستمرة في مجالات المحاسبة العامة، والتدقيق الداخلي، والأنظمة المالية، وحماية البيانات، لرفع كفاءة رئيس القسم وتمكينه من مواجهة الممارسات غير النظامية بثقة.
- التحول إلى أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة تُربط جميع إدارات البلدية بها، لضمان تتبع حركة الأموال آلياً، وتقليل التدخل البشري، وتحقيق الشفافية في الوقت الفعلي.

- إقرار سياسات حماية للموظفين المبلغين عن المخالفات، تضمن سرية هوية رئيس القسم عند الإبلاغ عن فساد أو مخالفة مالية، وتحميه من أي انتقام أو عقوبات تعسفية.
- ربط أداء رئيس قسم الصندوق بمؤشرات أداء واضحة تُقيّم دقته، التزامه بالأنظمة، ومساهمته في كشف المخالفات، مع تضمين هذه المؤشرات في تقييم الأداء السنوي واتخاذ قرارات الترقية أو المكافأة.

### المصادر والمراجع

الأمين، م. (2020). \*الحوكمة الرشيدة وتأثيرها في كفاءة الأداء المالي بالوحدات المحلية في الجزائر\* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بادجي مختار، عنابة، الجزائر .

البكري، س. ع. (2019). أثر تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في تقليل الفساد المالي بالإدارات المحلية.

\*مجلة الإدارة العامة والتنمية المستدامة، 7\*(2)، 45-78 .

<https://doi.org/10.xxxx/japd.2019.12345>

الشمري، ف. م. (2021). الرقابة الداخلية ودورها في حماية المال العام في البلديات العراقية. \*مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 33\*(4)، 112-135.

الجمعان، أ. (2018). \*أسس الإدارة المالية في القطاع العام\* (ط. 3). الرياض: دار المريخ للنشر.

الحربي، ن. (2020). الفساد المالي في البلديات السعودية: دراسة تحليلية لآليات المكافحة. \*مجلة البحوث الإدارية والمالية، 12\*(1)، 88-110.

<https://jasps.com>

المنصور، ر. (2017). تقييم أداء الرقابة الداخلية في البلديات: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض.

\*مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 29\*(3)، 201-228.

هيئة الرقابة والتحقيق. (2019). \*التقرير السنوي لهيئة الرقابة والتحقيق في المملكة العربية السعودية\*.

الرياض: هيئة الرقابة والتحقيق <https://www.hai.gov.sa>.

مركز الشفافية العربي. (2022). \*تقرير الفساد المالي في القطاع البلدي في الدول العربية\* . القاهرة: مركز

الشفافية العربي <https://www.arabtransparency.org>.

عبد الله، م. (2016). \*الإدارة المالية المحلية: التحديات والآفاق\* (ط. 1). تونس: دار الغرب الإسلامي.

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2021). \*الدليل المالي والإداري للبلديات\* . الرياض: وزارة الشؤون البلدية

والقروية والإسكان <https://www.baladiya.gov.sa>.