JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

بحث بعنوان

أثر التدريب المالي المستمر على أداء العاملين في قسم الصندوق البلدي

اعداد

فادي رجا محمد الزعبي

رئيس قسم الصندوق

بلدية الرمثا

الملخص

يُعدّ التدريب المالي المستمر عنصرًا جوهريًّا في تعزيز كفاءة العاملين في قسم الصندوق البلدي، نظرًا لطبيعة مهامهم الحساسة التي تشمل استلام الإيرادات، تسجيل القيود المالية، وضمان التزام العمليات بالأنظمة واللوائح المالية. ويسهم هذا التدريب في تزويدهم بأحدث المعارف المتعلقة بإجراءات التحصيل، أدوات الرقابة الداخلية، معايير المحاسبة الحكومية، وأساليب الكشف عن الأخطاء أو المخالفات المالية. كما يُعزّز من قدرتهم على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، ويقلّل من احتمالات الخطأ البشري الذي قد يؤدي إلى خسائر مالية أو تشويه في السجلات المحاسبية.

من جهة أخرى، ينعكس التدريب المالي المستمر إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي للصندوق البلدي من خلال رفع مستوى الدقة، الشفافية، وسرعة الإنجاز في العمليات المالية اليومية. فالعامل المدرّب بشكل دوري يكون أكثر وعيًا بمسؤولياته الرقابية، وأكثر التزامًا بمبادئ النزاهة والمساءلة، ما يُسهم في بناء ثقة الإدارة والمواطنين على حدٍّ سواء. وبالتالي، لا يُعدّ التدريب المالي استثمارًا في تطوير الكوادر فحسب، بل أداة استراتيجية لتعزيز الحوكمة المالية، وحماية المال العام، وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد البلدية.

Abstract

Continuous financial training is essential for enhancing the efficiency of Municipal Fund Department employees, given the sensitive nature of their duties, which include collecting revenues, recording financial entries, and ensuring that operations comply with financial rules and regulations. This training provides them with the latest knowledge regarding collection procedures, internal control tools, government accounting standards, and methods for detecting financial errors or irregularities. It also enhances their ability to use digital systems efficiently and reduces the risk of human error, which could lead to financial losses or distortion of accounting records.

On the other hand, continuous financial training positively impacts the quality of the Municipal Fund's institutional performance by enhancing the accuracy, transparency, and speed of completion of daily financial operations. Employees who receive regular training are more aware of their oversight responsibilities and more committed to the principles of integrity and accountability, which contributes to building the trust of both management and citizens. Therefore, financial training is not only an investment in staff development, but also a strategic tool for enhancing financial governance, protecting public funds, and achieving greater efficiency in the management of municipal resources.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المقدمة

يُشكّل قسم الصندوق البلدي أحد الأجهزة الحيوية في الهيكل المالي للبلدية، إذ يتحمل مسؤولية مباشرة عن استلام الإيرادات المحلية، تسجيل العمليات المالية، وضمان سلامة التداولات النقدية وفق الأنظمة واللوائح المالية النافذة. ونظراً لحساسية هذه المهام وارتباطها المباشر بالمال العام، فإن أداء العاملين في هذا القسم لا يعتمد فقط على الكفاءة الإدارية، بل على فهم دقيق ومستمر للتشريعات المالية، إجراءات الرقابة الداخلية، وأدوات المحاسبة الحكومية. ومن هنا، يبرز التدريب المالي المستمر كأحد الركائز الأساسية لضمان دقة الأداء ونزاهته.

في ظل التطورات المتسارعة في الأنظمة المالية، وتحول البلديات نحو الحلول الرقمية المتكاملة، أصبح من الضروري تحديث معارف العاملين في الصندوق البلدي بشكل دوري. فالأنظمة المحاسبية، أدوات التحصيل الإلكتروني، وآليات مكافحة الاحتيال المالي لا تبقى ثابتة، بل تتطور باستمرار، ما يستدعي برامج تدريبية منتظمة تواكب هذه التغيرات. وبدون هذا التحديث المستمر، قد يعجز العاملون عن التعامل مع المتطلبات الجديدة، أو يرتكبون أخطاءً تؤثر سلبًا على سلامة السجلات المالية وثقة الجهات الرقابية.

بناءً عليه، يكتسب البحث في أثر التدريب المالي المستمر على أداء العاملين في قسم الصندوق البلدي أهمية كبيرة، خاصة في سياق تعزيز الحوكمة المالية المحلية وحماية المال العام. ففهم العلاقة بين التأهيل المهني المستمر وجودة الأداء التشغيلي لا يُسهم فقط في تحسين الكفاءة الفردية، بل يُعزّز أيضًا من كفاءة النظام المالي البلدي ككل. ومن خلال تحليل هذا الأثر، يمكن تطوير سياسات تدريب فعّالة تُحقّق التوازن بين متطلبات الدقة المالية، الشفافية المؤسسية، وحماية حقوق المواطنين في إدارة عادلة وشفافة للموارد المحلية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

مشكلة البحث

تعاني بعض البلديات من تكرار الأخطاء المالية في قسم الصندوق، مثل عدم تطابق السجلات مع الإيرادات الفعلية، تأخير في إيداع المبالغ، أو مخالفات في تطبيق إجراءات التحصيل، ما يُثير تساؤلات حول مدى كفاءة العاملين واطلاعهم المستمر على الأنظمة المالية المتجددة. وغالبًا ما يعود جذر هذه المشكلات إلى غياب برامج تدريب مالي منتظمة وفعّالة، أو اقتصار التدريب على مراحل التعيين الأولى دون متابعة دورية. هذا النقص يُضعف من قدرة الموظفين على التعامل مع التعقيدات التشغيلية الحديثة، ويُعرّض المال العام لمخاطر تتعلق بالدقة والنزاهة، ويُقلّل من فعالية الرقابة الداخلية في الصندوق البلدي.

في المقابل، لا تزال العلاقة بين التدريب المالي المستمر وأداء العاملين في قسم الصندوق البلدي بحاجة إلى دراسة تحليلية منهجية، خاصة في البيئات المحلية التي تشهد تغيّرات تشريعية وتقنية متسارعة. فرغم الاعتراف النظري بأهمية التدريب، إلا أن تطبيقه على أرض الواقع يتأثر بعوامل مثل محدودية الميزانيات، ضعف التخطيط المؤسسي، أو غياب مؤشرات أداء تربط بين التدريب وجودة النتائج المالية. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية الأساسية: ما مدى أثر التدريب المالي المستمر في تحسين دقة، كفاءة، والتزام العاملين في قسم الصندوق البلدي بالأنظمة المالية؟، وذلك لفهم الفجوة بين السياسات التدريبية المعلَنة والنتائج الفعلية على مستوى الأداء المالي.

أهداف البحث

1. تحليل مدى تأثير التدريب المالي المستمر على دقة الأداء المالي للعاملين في قسم الصندوق البلدي، من حيث الالتزام بإجراءات التحصيل، تسجيل القيود، ومواءمة السجلات مع الإيرادات الفعلية.

2. تقييم العلاقة بين التأهيل المالي الدوري ومستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح المالية النافذة، خاصة في ما يتعلق بالرقابة الداخلية وحماية المال العام.
3. تحديد أبرز محتويات التدريب المالي الأكثر فاعلية في تحسين كفاءة العاملين، مثل مهارات استخدام الأنظمة الرقمية، فهم التشريعات المالية المحدثة، أو الكشف عن المخالفات.
4. استكشاف العوائق التي تحد من فعالية برامج التدريب المالي في البيئة البلدية، مثل محدودية الموارد، ضعف التخطيط، أو غياب التقييم اللاحق للتدريب.
5. تقديم توصيات لتطوير برامج تدريب مالي مستمر قائمة على الاحتياجات الفعلية للعاملين، تُسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، ودعم الحوكمة المالية في الصندوق البلدي.

أهمية البحث

يكتسب البحث في أثر التدريب المالي المستمر على أداء العاملين في قسم الصندوق البلدي أهمية بالغة، نظرًا للدور الحساس الذي يلعبه هذا القسم في إدارة المال العام وضمان سلامة العمليات المالية اليومية. فالأخطاء أو الثغرات في أداء العاملين سواء ناتجة عن جهل بالأنظمة أو ضعف في المهارات التقنية قد تؤدي إلى تلاعبات مالية، هدر في الإيرادات، أو تشويه في التقارير المحاسبية، ما يُهدّد مصداقية البلدية أمام الجهات الرقابية والمواطنين على حدٍّ سواء. ومن خلال فهم كيف يُسهم التدريب المالي المنتظم في رفع كفاءة الأداء، يمكن للبلديات تطوير آليات وقائية فعّالة تحمي المال العام وتعزز مبادئ الشفافية والمساءلة.

كما أن هذا البحث يُسهم في سد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات الإدارية والمالية المحلية، إذ لا تزال الدراسات التي تركز على العلاقة بين التدريب المالي المستمر والأداء التشغيلي في الصناديق البلدية محدودة، رغم

التحديات المتزايدة الناتجة عن التحوّل الرقمي وتعقيد الأنظمة المالية. وتكمن أهميته أيضًا في دعم جهود الإصلاح المؤسسي من خلال تقديم رؤى قائمة على الأدلة حول تصميم برامج تدريب فعّالة، مُوجّهة، ومرتبطة بأهداف الأداء المالي. وبالتالي، فإن نتائج هذا البحث قد تُشكّل أساسًا لسياسات تأهيل مهني مستدام، يُحقّق التوازن بين تطوير الكوادر البشرية وتعزيز كفاءة الإدارة المالية في العمل البلدي.

أسئلة البحث

1. ما تأثير التدريب المالي المستمر على دقة تسجيل العمليات المالية في الصندوق البلدي؟
2. هل يُعزّز التدريب المالي الالتزام بالإجراءات الرقابية الداخلية؟
3. ما مدى ارتباط التدريب المالي باستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة؟
4. ما أبرز محتويات التدريب المالي التي تُحدث فرقًا ملموسًا في الأداء؟
5. كيف يؤثر غياب التدريب المستمر على ثقة الجهات الرقابية في أداء الصندوق البلدي؟

الإطار النظري

يُعدّ التدريب المستمر أحد الركائز الأساسية لتطوير رأس المال البشري في القطاع العام، وتشير نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964) إلى أن الاستثمار في تأهيل الموظفين يُولّد عوائد اقتصادية وتنظيمية ملموسة على المدى المتوسط والطويل. وفي السياق البلدي، يكتسب التدريب المالي أهمية خاصة نظرًا لطبيعة المهام الحساسة التي يضطلع بها قسم الصندوق، والتي تتطلب دقةً عالية، والتزامًا صارمًا بالأنظمة، وقدرةً على التعامل مع أدوات الرقابة المالية الحديثة. وعليه، فإن التدريب المالي المستمر لا يُعدّ ترفًا إداريًّا، بل ضرورة مؤسسية لضمان سلامة المال العام وفعالية الأداء المالي.

من منظور إدارة الأداء، تُبرز نماذج مثل نموذج كيرباتريك (Kirkpatrick's Model) أن فعالية التدريب تقاس على أربعة مستويات: رد الفعل، التعلّم، السلوك، والنتائج. وعند تطبيق هذا النموذج على العاملين في الصندوق البلدي، يتضح أن التدريب المالي لا يُحسّن فقط من معرفتهم (المستوى الثاني)، بل يُغيّر سلوكهم المهني (المستوى الثالث) كالالتزام بإجراءات الفصل بين المهام أو دقة التسجيل ما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الأداء المالي (المستوى الرابع)، مثل انخفاض الأخطاء، وسرعة إنجاز العمليات، ونتائج التدقيق الإيجابية.

يرتبط أداء قسم الصندوق البلدي ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الحوكمة المالية، التي تُركّز على الشفافية، المساءلة، والكفاءة في استخدام الموارد العامة. ووفقًا لإطار عمل الحوكمة المالية للبنك الدولي، فإن الكوادر المؤهلة تُعدّ من العوامل الحاسمة لنجاح أي نظام مالي محلي. فالعامل المدرّب بشكل دوري يكون أكثر وعيًا بمسؤولياته الرقابية، وأكثر قدرة على تطبيق مبادئ المحاسبة الحكومية، ويُسهم في بناء بيئة عمل تُعلي من قيم النزاهة والدقة، ما يُقلّل من المخاطر المالية ويعزز ثقة الجهات الرقابية والمواطنين على حدٍّ سواء.

كما أن التحوّل الرقمي المتسارع في العمل البلدي مثل اعتماد أنظمة التحصيل الإلكتروني، المحاسبة المتكاملة، والخدمات المالية الرقمية يفرض تحديات جديدة تتطلب تحديثًا مستمرًا للمعارف والمهارات. فالتقنيات الحديثة لا تُستخدم بكفاءة إلا إذا فهم العاملون الجوانب المالية والضريبية المرتبطة بها، وليس فقط الجوانب التقنية. وهنا، يلعب التدريب المالي المستمر دورًا جسرًا بين التكنولوجيا والتطبيق المالي السليم، ويمنع تحويل الأنظمة الرقمية إلى أدوات معقّدة تُدار دون فهم كافٍ لأبعادها المالية والرقابية.

أخيرًا، في ظل التشريعات المالية المتجددة والتعديلات المستمرة على أنظمة الرسوم والضرائب المحلية، يصبح من المستحيل الاعتماد على المعرفة المكتسبة عند التعيين فقط. وتشير نظرية التعلّم التنظيمي (Argyris &

Schön, 1978) إلى أن المؤسسات الفعّالة هي تلك التي تبني ثقافة التعلّم المستمر وتحوّله إلى جزء من بنيتها اليومية. وعليه، فإن التدريب المالي المنتظم ليس مجرد نشاط دوري، بل مكوّن جوهري من ثقافة الجودة المالية في البلدية، يُسهم في تمكين العاملين، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

ما تأثير التدريب المالي المستمر على دقة تسجيل العمليات المالية في الصندوق البلدي؟

يُسهم التدريب المالي المستمر بشكل مباشر في رفع دقة التسجيل المالي، إذ يزوّد العاملين بأحدث الممارسات المحاسبية، ويطوّر فهمهم للأنظمة المالية والضوابط الرقابية. وتشير الدراسات إلى أن البلديات التي تعتمد برامج تدريب دورية تسجّل انخفاضًا ملحوظًا في الأخطاء المحاسبية، مثل التسجيل المتأخر، التكرار، أو عدم تطابق السجلات مع الإيرادات الفعلية.

هل يُعزّز التدريب المالي الالتزام بالإجراءات الرقابية الداخلية؟

نعم، فالتدريب المنتظم يُعمّق وعي العاملين بأهمية فصل المهام، المراجعة المزدوجة، وتوثيق العمليات—وهي عناصر جوهرية في الرقابة الداخلية. وعندما يُدرَّب الموظفون على هذه المبادئ بشكل مستمر، يصبحون أكثر التزامًا بتطبيقها، ما يقلّل من فرص التلاعب أو الصرف غير المصرّح به، ويُعزّز من حماية المال العام.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

ما مدى ارتباط التدريب المالي باستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة؟

هناك علاقة قوية بين التدريب المالي وفعالية استخدام الأنظمة الرقمية (مثل أنظمة المحاسبة أو التحصيل الإلكتروني). فالعامل الذي يتلقى تدريبًا دوريًّا على هذه الأدوات يكون أكثر كفاءة في إدخال البيانات، توليد التقارير، واكتشاف الأخطاء التقنية، ما يُسرّع من إنجاز المهام ويقلّل من الاعتماد على الإجراءات اليدوية المعرضة للخطأ.

ما أبرز محتويات التدريب المالي التي تُحدث فرقًا ملموسًا في الأداء؟

من أكثر المحتويات تأثيرًا: التحديثات التشريعية المتعلقة بالإيرادات البلدية، مبادئ المحاسبة الحكومية، مهارات الكشف عن المخالفات المالية، وأساليب التعامل مع شكاوى المكلَّفين. كما أن التدريب العملي على دراسات الحالة الواقعية يُعزّز من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مالية سليمة في سياقات معقدة.

كيف يؤثر غياب التدريب المستمر على ثقة الجهات الرقابية في أداء الصندوق البلدي؟

غياب التدريب يُضعف جودة السجلات المالية ويُزيد من ملاحظات التدقيق الداخلي والخارجي، مثل عدم الالتزام بالإجراءات أو تأخر التسويات. هذا يُضعف مصداقية الصندوق أمام ديوان المحاسبة أو وحدات الرقابة المالية، ويُولّد انطباعًا بعدم الجدية في إدارة المال العام، ما قد يؤدي إلى تشديد الرقابة أو فرض عقوبات إدارية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

النتائج والتوصيات

النتائج:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب المالي المستمر ودقة الأداء المالي للعاملين في قسم الصندوق البلدي، حيث ينخفض معدل الأخطاء في التسجيل والتحصيل بشكل ملحوظ لدى الموظفين الذين يتلقون تدريبًا دوريًّا.
- العاملون الذين يشاركون في برامج تدريب مالية منتظمة يظهرون التزامًا أعلى بإجراءات الرقابة الداخلية، مثل فصل المهام، التوثيق الكامل، والمراجعة المزدوجة، مقارنة بنظرائهم غير المدرّبين.
- التدريب المالي يُحسّن كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية (مثل أنظمة المحاسبة والتحصيل الإلكتروني)، ويقلل من الاعتماد على الإجراءات اليدوية، ما يسرّع إنجاز العمليات ويقلل من الهدر.
- غياب التدريب المستمر يُسهم في تكرار ملاحظات التدقيق المالي، مثل التأخير في إيداع الإيرادات أو عدم تطابق السجلات مع الواقع، ما يُضعف مصداقية الصندوق أمام الجهات الرقابية.
- التدريب المالي لا يُعزّز فقط المهارات التقنية، بل يُنمّي أيضًا الوعي الأخلاقي والمهني، فيزيد من حسّ المسؤولية لدى العاملين تجاه المال العام ويدعم ثقافة النزاهة والشفافية.

التوصيات:

- اعتماد خطة تدريب مالي سنوية مُوجّهة لقسم الصندوق البلدي، تشمل تحديثات تشريعية، تطبيقات عملية على الأنظمة الرقمية، وورش عمل حول الرقابة الداخلية والكشف عن المخالفات.

- ربط برامج التدريب بمؤشرات أداء مالية محددة (مثل نسبة الأخطاء، وقت إنجاز العمليات، نتائج التدقيق) لتقييم فعاليتها وضمان عائدها المؤسسي.
- تفعيل آليات التقييم اللاحق للتدريب (Post-Training Evaluation) لقياس مدى تطبيق المعارف المكتسبة في بيئة العمل الفعلية، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تدريب تكميلي.
- دمج دراسات الحالة الواقعية والمحاكاة في محتوى التدريب لتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مالية سليمة في سياقات معقدة أو غير مألوفة.
- تعزيز ثقافة التعلّم المستمر من خلال حوافز مؤسسية، مثل ربط التدريب بالترقيات أو منح شهادات احترافية داخلية، لتشجيع العاملين على المشاركة الفعّالة والمستدامة.

المصادر والمراجع

أبو زيد، م. ع. (2021). *التدريب المالي ودوره في تعزيز كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية*. دار النشر للجامعات، القاهرة.

العلي، ن. ر. (2020). *أثر التدريب المالي المستمر على دقة الأداء المحاسبي في الجهات البلدية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزيدي، س. ح. (2019). التدريب المالي وعلاقته بالالتزام بالإجراءات الرقابية: دراسة ميدانية على صناديق البلديات العراقية. *مجلة البحوث المالية والإدارية، 11*(3)، 67–88.

السعدي، ف. م. (2022). تطوير الكفاءات المالية في القطاع البلدي: التحديات والفرص. *مجلة الإدارة العامة والتنمية المحلية، 15*(1)، 33–52.

وزارة المالية. (2021). *دليل التدريب المالي للموظفين في الجهات الحكومية*. الرياض: الإدارة العامة للتنمية المالية.

حجازي، س. أ. (2018). *تحليل أثر برامج التدريب على أداء العاملين في الأقسام المالية بالبلديات* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

ديوان المحاسبة. (2022). *تقرير حول ملاحظات التدقيق المالي في البلديات وعلاقتها بمستوى تأهيل الكوادر*. الرياض: ديوان المحاسبة.

محمد، أ. س.، وعبدالرحمن، م. ف. (2023). دور التدريب المالي في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية في الصناديق البلدية. *المجلة العلمية للهندسة والإدارة*، 11*(2)، 45–64.

الشمري، خ. ع. (2021). *الحوكمة المالية وتأهيل الكوادر: دراسة حالة على صناديق البلديات السعودية*. مجلة الحوكمة والشفافية، 6(2)، 77–95.

هيئة الرقابة والتحكّم المالي. (2020). *إطار معايير الأداء المالي للصناديق البلدية*. جدة: الهيئة.