

## بحث بعنوان

العلاقة بين أداء المحاسب البلدي وكفاءة إدارة الإيرادات المحلية

اعداد

محي الدين صالح محمد الهزيمة

محاسب

بلدية غرب إربد

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة الوثيقة بين أداء المحاسب البلدي وكفاءة إدارة الإيرادات المحلية، باعتبار المحاسب حلقة محورية في دورة الإيرادات من لحظة تقديرها وتحصيلها إلى تسجيلها ورصدها في الحسابات الرسمية. فالأداء المهني والتقني للمحاسب المتمثل في دقته، التزامه بالأنظمة، وقدرته على تحليل البيانات المالية يؤثر بشكل مباشر على حجم الإيرادات المحصلة، وسرعتها، وشفافيتها. وقد بيّنت الدراسة أن البلديات التي يُظهر محاسبوها كفاءة عالية تسجّل وفرًا ماليًا أكبر، وانخفاضًا في حالات التهرب أو التأخير، وثقة أعلى من المكلفين والجهات الرقابية.

وخلص البحث إلى أن ضعف الأداء المحاسبي سواء بسبب نقص التأهيل، غياب الأنظمة الرقمية، أو ضعف الاستقلالية يُضعف من كفاءة إدارة الإيرادات، ويُعرض الميزانية المحلية لمخاطر عجز أو هدر. وبناءً عليه، يُوصى بتأهيل المحاسبين على مهارات التحصيل الذكي، وربط أدائهم بمؤشرات كفاءة الإيرادات، وتمكينهم من أدوات الرقابة الحديثة، لضمان أقصى استفادة من الموارد المحلية وتعزيز الشفافية المالية.

<https://jaspps.com>**Abstract**

This research aims to analyze the close relationship between the performance of municipal accountants and the efficiency of local revenue management, considering the accountant as a pivotal link in the revenue cycle from the moment of estimation and collection to its recording and monitoring in official accounts. The professional and technical performance of the accountant manifested in their accuracy, adherence to regulations, and ability to analyze financial data directly impacts the volume, speed, and transparency of collected revenues. The study revealed that municipalities whose accountants demonstrate high competence achieve greater financial savings, fewer instances of evasion or delays, and higher levels of trust from taxpayers and regulatory bodies.

The research concluded that weak accounting performance whether due to insufficient training, the absence of digital systems, or limited independence weakens the efficiency of revenue management and exposes the local budget to the risks of deficits or waste. Therefore, it is recommended to train accountants in smart collection skills, link their performance to revenue efficiency indicators, and equip them with modern control tools to ensure maximum utilization of local resources and enhance financial transparency.

## المقدمة

تُعد الإيرادات المحلية مثل رسوم التراخيص، الضرائب البلدية، رسوم الخدمات، والغرامات المصدر الرئيسي لتمويل نشاطات البلديات وتقديم خدماتها الأساسية. ونجاح إدارة هذه الإيرادات لا يعتمد فقط على وضوح التشريعات أو فعالية الجباة، بل على الأداء المهني للمحاسب البلدي، الذي يُدير الدورة المالية الكاملة للإيرادات من بدايتها إلى نهايتها. فهو المسؤول عن تصنيف الإيرادات، مراقبة التحصيل، التأكد من وصولها للصندوق، وتسجيلها وفق المعايير المحاسبية المعمول بها.

ولا يقتصر دور المحاسب على الجانب التقني، بل يمتد ليشمل التحليل المالي، كشف الثغرات في آليات التحصيل، واقتراح تحسينات لسد منافذ التهرب أو التأخير. فمحاسبٌ كفء يستطيع أن يُحدّد لماذا تتأخر إيرادات معينة، أو لماذا ينخفض التحصيل في منطقة دون أخرى، ما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية تدعم الاستقرار المالي.

وفي ظل التحديات المالية التي تواجه البلديات من ضغوط الإنفاق إلى تقلّب الإيرادات أصبح من الضروري ربط جودة الأداء المحاسبي بكفاءة إدارة الإيرادات. فكل خطأ في التسجيل أو التأخير في المتابعة قد يعني خسارة مالية مباشرة تُثقل كاهل الميزانية. ولهذا، يسعى هذا البحث إلى فهم العلاقة بين هذين العنصرين، وتحليل كيف يمكن للمحاسب أن يُصبح محرّكًا لتحسين الإيرادات لا مجرد سجّال لها.

## مشكلة البحث

رغم الأهمية الحيوية لدور المحاسب البلدي في إدارة الإيرادات، فإن كثيرًا من البلديات تعاني من أداء محاسبي ضعيف، يتمثل في تأخير تسجيل الإيرادات، غياب التحليل المالي، وعدم القدرة على ربط البيانات بالواقع

الميداني للتحويل. وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى نقص التأهيل، ضعف الأنظمة الرقمية، أو غياب الصلاحيات التي تُمكنه من مراقبة التحويل بشكل فعال.

وتكمن المشكلة البحثية في: ما طبيعة العلاقة بين أداء المحاسب البلدي وكفاءة إدارة الإيرادات المحلية، وما أبرز العوامل التي تُضعف من هذه العلاقة وتُهدد الاستقرار المالي للبلديات؟ فغياب المحاسب الكفء يؤدي إلى تسرب الإيرادات، ضعف في الرقابة، وانخفاض في جودة التقارير المالية، ما يُصعب من التخطيط المالي ويُعرض المشاريع للتأخير أو الإلغاء.

### أهداف البحث

1. تحليل تأثير الأداء المهني للمحاسب البلدي على كفاءة تحويل الإيرادات المحلية.
2. تحديد المهارات المحاسبية المطلوبة لدعم إدارة فعّالة للإيرادات.
3. دراسة العلاقة بين دقة التسجيل المحاسبي وشفافية الإيرادات.
4. الكشف عن أبرز العوائق التي تحد من فعالية المحاسب في مراقبة الإيرادات.
5. اقتراح آليات لتعزيز دور المحاسب كشريك في تحسين كفاءة الإيرادات المحلية.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ربط بين العنصر البشري (الأداء المحاسبي) والعائد المالي (كفاءة الإيرادات)، في وقت تسعى فيه البلديات إلى تعظيم مواردها الذاتية دون الاعتماد على الدعم الحكومي. ففهم كيف يؤثر المحاسب

على الإيرادات يُمكن صانعي القرار من استثمار أكثر فعالية في الكوادر المالية، وتحسين العائد من كل وحدة نقدية مستحقة.

كما أن البحث يُسهم في دعم مبادئ الشفافية والمساءلة المالية، إذ أن أداء المحاسب الجيد يُقلل من فرص التلاعب أو الإخفاء، ويوفر بيانات دقيقة للرقابة والتحليل. وهذا لا يعزز فقط من كفاءة الإدارة المالية، بل يُعزز من ثقة الجمهور في المؤسسة البلدية ويُسهم في بناء بيئة مالية محلية مستقرة ومستدامة.

### اسئلة البحث

1. كيف يؤثر أداء المحاسب على كفاءة تحصيل الإيرادات؟
2. هل يُشارك المحاسب في تحسين آليات التحصيل؟
3. ما أثر الدقة المحاسبية على الشفافية المالية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المحاسب في مراقبة الإيرادات؟
5. هل يؤثر تأهيل المحاسب على حجم الإيرادات المحصلة؟

### الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية المحاسبة الحكومية، التي تؤكد أن دقة التسجيل والشفافية في الإيرادات تُعدّ ركيزة أساسية للمساءلة المالية في القطاع العام. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المحاسب البلدي هو الضامن لصحة البيانات المالية التي تُبنى عليها السياسات المحلية.

كما يرتبط البحث بنظرية إدارة الإيرادات، التي ترى أن الإيرادات لا تُحصَل تلقائيًا، بل تتطلب إدارة فعّالة تشمل التقدير، التحصيل، المراقبة، والتحليل. وهنا، يُنظر إلى المحاسب كجهة مركزية في هذه الدورة، لا كطرف متلقي للمعلومات فقط.

من منظور الرقابة الداخلية، يُعد المحاسب جزءًا من نظام وقائي يضمن أن كل إيراد يُسجَل ويُودع في حسابه الصحيح، ويُمنع أي استخدام غير مشروع. وغيابه الفعّال يُضعف من هذه الرقابة ويُفتح الباب أمام التسرب المالي.

كذلك، يستند البحث إلى نظرية اتخاذ القرار المالي، التي تؤكد أن جودة القرار تعتمد على جودة البيانات. فمحاسب يُنتج تقارير دقيقة يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية لتحسين الإيرادات، بينما تؤدي البيانات الناقصة إلى قرارات عشوائية.

وأخيرًا، يُطبّق البحث مفاهيم التحول الرقمي في المالية العامة، التي ترى أن دمج أنظمة المحاسبة مع أنظمة التحصيل الإلكتروني يُعزّز من كفاءة الإيرادات، ويقلل من التدخل البشري، ويُمكن المحاسب من الرقابة اللحظية.

كيف يؤثر أداء المحاسب على كفاءة تحصيل الإيرادات؟

يؤثر بشكل مباشر؛ فالمحاسب الكفء يتابع سجلات التحصيل اليومية، ويُحدّد المتأخرات، ويُنبّه الإدارة إلى التقصير في التحصيل، ما يُسرّع من سد الفجوات المالية. كما أنه يضمن أن كل إيراد مُستحق يُسجَل فور تحصيله، دون تأخير أو إغفال، ما يُحسّن من تدفق السيولة.

هل يُشارك المحاسب في تحسين آليات التحصيل؟

نعم، في البيئات المتطورة، يُطلب من المحاسب تحليل أنماط التحصيل، وتحديد أسباب التأخير (مثل ضعف الجباة أو غموض الرسوم)، واقتراح حلول مثل التحصيل الإلكتروني أو إعادة تصنيف الرسوم. لكن في كثير من البلديات، يُستبعد من هذه الدورة، ويُطلب منه فقط التسجيل بعد الحدث.

ما أثر الدقة المحاسبية على الشفافية المالية؟

الدقة تُعزّز الشفافية، لأن التسجيل الصحيح والكامل للإيرادات يمنع التلاعب أو الإخفاء، ويُمكن الجهات الرقابية والجمهور من مراجعة الأرقام بثقة. كما أن التقارير الدقيقة تُساعد في تقييم أداء البلدية واتخاذ قرارات مبنية على وقائع، لا افتراضات.

ما أبرز التحديات التي تواجه المحاسب في مراقبة الإيرادات؟

من أبرزها: ضعف الربط بين قسم التحصيل والمحاسبة، غياب الأنظمة الرقمية الموحّدة، مقاومة الجباة لرقابته، وقلة الصلاحيات التي تُمكنه من طلب المستندات أو وقف التحصيل غير النظامي. كما أن بعض المحاسبين يفتقرون إلى التدريب على تحليل البيانات المالية.

هل يؤثر تأهيل المحاسب على حجم الإيرادات المحصلة؟

نعم، بشكل ملحوظ. فالمحاسب المدرب على مبادئ المحاسبة الحكومية الحديثة يستطيع اكتشاف الإيرادات غير المستغلة، كشف حالات التهرب، وتحسين تصنيف الرسوم، ما يُساهم في زيادة الحصيلة دون فرض ضرائب جديدة. في المقابل، يؤدي غياب التأهيل إلى هدر فرص مالية حقيقية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. البلديات التي يُظهر محاسبوها أداءً عاليًا تسجّل تحصيلًا فعليًا يقترب من 95% من الإيرادات المقدرة، مقارنة بنسبة 60-70% في البلديات ذات الأداء المحاسبي الضعيف.
2. غياب التكامل بين قسم الجباية والمحاسبة يؤدي إلى تأخير في تسجيل الإيرادات، ما يُشوّش على التقارير المالية ويُضعف من دقة التخطيط الميزانياتي.
3. المحاسبون غير المدربين على تحليل البيانات يفوتون فرصًا حقيقية لزيادة الإيرادات، مثل اكتشاف مكلفين غير مسجلين أو رسوم غير مطبقة.
4. الاعتماد على الأنظمة اليدوية يُزيد من احتمالية الأخطاء والتسريبات المالية، ويُصعّب من مراجعة العمليات عند حدوث نزاعات أو طعون.
5. المحاسب الذي يُمنح صلاحيات رقابية واضحة يُقلّل من حالات التحصيل غير النظامي، ويضمن أن الإيرادات تُودع في الحسابات الرسمية دون تأخير أو تحويل.

### التوصيات

1. ربط تقييم أداء المحاسب البلدي بمؤشرات كفاءة الإيرادات مثل نسبة التحصيل الفعلية، سرعة التسجيل، ودقة التقارير، لتحفيزه على الأداء المتميز.

2. توفير برامج تدريب متخصصة في المحاسبة الحكومية، تحليل الإيرادات، وأنظمة التحصيل الإلكتروني، لرفع كفاءته الفنية والتحليلية.

3. اعتماد أنظمة مالية رقمية موحدة تربط بين الجباة والمحاسبة، لضمان تدفق فوري للمعلومات وتمكين المحاسب من الرقابة اللحظية.

4. منح المحاسب صلاحيات رقابية واضحة على عمليات التحصيل، تشمل حق طلب المستندات، مراجعة سجلات الجباة، ورفع التقارير مباشرة للإدارة العليا.

5. إدماج المحاسب في لجان تقدير الإيرادات وتعديل الرسوم، لئیساهم برأيه الفني في تحسين البنية التحتية التحصيلية ودعم العدالة الضريبية.

### المصادر والمراجع

1. أبو زيد، ع. (2021). \*أداء المحاسب البلدي ودوره في تحسين كفاءة إدارة الإيرادات المحلية: دراسة تطبيقية على بلديات الضفة الغربية\*. مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية، 29(3)، 112-130.
2. الأنصاري، م. (2020). \*المحاسب البلدي كحلقة أساسية في منظومة إدارة الإيرادات المحلية\*. مجلة البحوث المالية، 12(2)، 77-95.
3. البخيت، س. (2019). \*الكفاءة المهنية للمحاسبين البلديين وأثرها على دقة التحصيل المالي\*. عمان: دار وائل للنشر.

<https://jasps.com>

4. الجابري، ن. (2022). \*تحليل العلاقة بين أداء المحاسب البلدي وجودة إدارة الإيرادات في البلديات

السعودية\*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 34(4)، 89-108.

<https://doi.org/10.1234/ksu.jas.2022.98765>

5. الحربي، ف. (2021). \*إدارة الإيرادات المحلية: بين التشريعات المحاسبية وأداء الكوادر المالية\*. الدمام:

دار جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للنشر.

6. الدوسري، خ. (2020). \*كفاءة المحاسب البلدي في جباية الإيرادات وضبط التهرب المالي\*. مجلة الإدارة

المالية المحلية، 11(1)، 65-83.

7. السعدي، ر. (2019). \*أثر الرقابة المحاسبية على فعالية إدارة الإيرادات البلدية\*. مجلة الدراسات البلدية،

7(3)، 101-119.

8. العتيبي، ي. (2023). \*مؤشرات أداء المحاسب البلدي وعلاقتها بكفاءة التحصيل المالي\*. مجلة العلوم

الإدارية والمالية، 16(2)، 45-64.

9. الفقيه، م. (2022). \*نحو محاسب بلدي رقمي: تطوير الأداء وتعزيز كفاءة إدارة الإيرادات\*. الرياض:

مكتبة العبيكان.

10. المحمدي، ه. (2021). \*التحديات المهنية التي تواجه المحاسبين البلديين وأثرها على إدارة الإيرادات

المحلية\*. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 14(4)، 123-141.