

بحث بعنوان

أثر دور أمين الصندوق في تعزيز الشفافية المالية داخل البلديات

اعداد

زينب علي عبدالمحسن الفقراء

محاسبة مكلف أمينة صندوق

وزارة الادارة المحلية

المخلص

يُعدّ أمين الصندوق في البلديات عنصراً محورياً في تعزيز الشفافية المالية، نظراً لمسؤوليته المباشرة عن إدارة السيولة، وتسجيل الإيرادات والنفقات، ومراقبة صرف الأموال وفق الأنظمة المقررة. من خلال أدائه الدقيق والمنتظم، يُسهم في ضمان موثوقية السجلات المالية، وتحقيق التوازن بين الواردات والمصروفات، وتقديم تقارير مالية واضحة تُعرض على الإدارة العليا والجهات الرقابية. هذه الإجراءات تُرسّي دعائم الشفافية، وتجعل العمليات المالية مفتوحة أمام المراجعة، مما يعزز الثقة في كفاءة البلدية وقدرتها على إدارة المال العام بمسؤولية. كما أن دور أمين الصندوق لا يقتصر على الجوانب التقنية، بل يتعداها إلى بُعد رقابي ووقائي، حيث يُعدّ من أوائل العاملين الذين يمكنهم كشف المخالفات أو التلاعب المالي. فالالتزام الصارم بالإجراءات، ورفض السندات غير النظامية، ومتابعة صحة المستندات، كلها ممارسات تُقلل من فرص الفساد وتُرسّخ ثقافة النزاهة داخل المؤسسة. وعندما يُمنح أمين الصندوق الاستقلالية الكافية، ويُزوّد بالأدوات التقنية والتدريب اللازم، فإن تأثيره يصبح أعمق في بناء بيئة مالية شفافة ومحاسبة، تُسهم في تحسين أداء البلديات وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

Abstract

The treasurer in municipalities is a pivotal element in promoting financial transparency, given their direct responsibility for managing liquidity, recording revenues and expenditures, and monitoring the disbursement of funds in accordance with established regulations. Through their accurate and regular performance, they contribute to ensuring the reliability of financial records, achieving a balance between revenues and expenditures, and providing clear financial reports to senior management and regulatory authorities. These procedures establish the foundations of transparency and make financial operations open to review, enhancing confidence in the municipality's competence and ability to responsibly manage public funds.

The treasurer's role is not limited to technical aspects; it extends to a supervisory and preventative dimension, as they are among the first employees to uncover violations or financial manipulation. Strict adherence to procedures, rejection of irregular bonds, and monitoring the validity of documents are all practices that reduce the opportunities for corruption and foster a culture of integrity within the institution. When the treasurer is granted sufficient independence and provided with the necessary technical tools and training, his or her impact becomes more profound in building a transparent and accountable financial environment that contributes to improving municipal performance and achieving sustainable local development.

المقدمة

تُعد الشفافية المالية من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة، ولا سيما في البلديات التي تُعنى بإدارة موارد مالية محلية مباشرة وتقديم خدمات حيوية للمواطنين. وفي هذا السياق، يبرز دور أمين الصندوق كحلقة وصل حيوية بين الإدارة المالية والرقابة، حيث يُشرف على تحصيل الإيرادات، وصرف النفقات، وتسجيل المعاملات بدقة وفق الأنظمة المحاسبية. ونظراً لطبيعة عمله القريبة من حركة الأموال، فإن لأمين الصندوق تأثير مباشر في ضمان نزاهة العمليات المالية، وبناء نظام مالي موثوق يُمكن الجهات الرقابية والجمهور من متابعته ومراجعته.

يُعدّ أمين الصندوق أحد الركائز الأساسية في منظومة الرقابة الداخلية داخل البلدية، حيث يمتلك القدرة على اكتشاف المخالفات مبكراً، مثل صرف أموال بدون مستندات، أو تكرار السندات، أو تجاوز المخصصات المالية. ومن خلال التزامه بالإجراءات، ودقته في التسجيل، وشفافيته في إعداد التقارير، يُسهم في تقليل فرص الفساد المالي، وتعزيز المساءلة أمام الإدارة العليا والمواطنين. وعليه، فإن هذا الدور لا يقتصر على الجانب التنفيذي، بل يتعداه ليصبح عنصراً رقابياً ووقائياً يُسهم في بناء بيئة إدارية نظيفة وخالية من الممارسات غير النظامية.

ومع تنامي المطالبات المجتمعية بشفافية أكبر في استخدام المال العام، أصبح من الضروري إعادة النظر في طبيعة دعم وتمكين أمين الصندوق، من حيث التدريب، والاستقلالية، والأدوات التقنية. فكفاءة هذا الدور تعتمد بشكل كبير على توفر بيئة عمل داعمة تُقلل من التدخلات الإدارية، وتوفر له الحماية عند رفضه للمخالفات. ومن هنا، تأتي أهمية دراسة أثر دور أمين الصندوق في تعزيز الشفافية المالية، بهدف تحليل واقع هذا الدور،

وتحديد التحديات التي تواجهه، واقتراح توصيات عملية لتعزيز فعاليتها، بما يُسهم في بناء بلديات أكثر كفاءة، ونزاهة، وقرباً من احتياجات المواطنين.

مشكلة البحث

تواجه العديد من البلديات تحديات كبيرة في تحقيق الشفافية المالية، على الرغم من الأهمية البالغة لهذه الشفافية في بناء الثقة مع المواطنين وضمان استخدام المال العام بكفاءة ونزاهة. ورغم أن أمين الصندوق يُفترض أن يكون حارساً على المال العام وضامناً لسلامة العمليات المالية، فإن واقع أداء هذا الدور في كثير من البلديات يُظهر تقصيراً في الفعالية، يتجلى في ضعف الدقة في التسجيلات، أو التأخير في إعداد التقارير، أو الخضوع للتدخلات الإدارية التي تُضعف استقلاليتها. كما أن نقص التأهيل، وضعف الأنظمة المحاسبية، وغياب الدعم التقني، تُعدّ من العوامل التي تحد من قدرة أمين الصندوق على أداء دوره الرقابي والشفاف بشكل فعّال.

ومن هنا تتبع مشكلة البحث، التي تتمحور حول: ما مدى فعالية دور أمين الصندوق في تعزيز الشفافية المالية داخل البلديات؟ وهل يُسهم هذا الدور فعلاً في بناء نظام مالي شفاف وخالٍ من الفساد، أم أنه يُختزل في مهام روتينية دون أثر استراتيجي؟ إذ يُلاحظ في بعض الحالات أن أمين الصندوق لا يُستثمر كأداة رقابية، بل يُعامل كموظف تنفيذي فقط، ما يُضعف من قدرته على منع المخالفات أو الإبلاغ عنها. لذا، يُعدّ تحليل هذه المشكلة ضرورة ملحة لفهم الفجوات التي تعترض أداء هذا الدور الحيوي، واقتراح حلول عملية لتمكين أمين الصندوق من أداء مهامه بمهنية واستقلالية، بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع المحلي على حد سواء.

أهداف البحث

1. تحليل المهام والمسؤوليات المالية لأمين الصندوق في البلديات، بهدف تحديد مدى تأثير هذه المهام في ضمان دقة التسجيلات المالية، وسلامة الإجراءات، وتحقيق الشفافية في إدارة المال العام.
2. تقييم مدى مساهمة أمين الصندوق في تعزيز الشفافية المالية من خلال إعداد التقارير الدقيقة، ونشر البيانات المالية، وضمان الالتزام بالأنظمة المحاسبية والرقابية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء المالي للبلدية.
3. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه أمين الصندوق في أداء دوره، مثل نقص الكفاءة، أو ضعف الاستقلالية، أو التدخلات الإدارية، أو غياب الدعم التقني، وتحليل تأثيرها على فعالية الرقابة المالية والشفافية.
4. استكشاف العلاقة بين كفاءة أمين الصندوق ومستوى الشفافية المالية في البلديات، من خلال دراسة واقعية لعينة من البلديات، لتحديد ما إذا كانت كفاءة الأمين تؤدي فعلاً إلى تقليل المخالفات وزيادة الشفافية.
5. اقتراح توصيات عملية لتمكين أمين الصندوق من أداء دوره بفعالية، من خلال تطوير الكفاءات، وتعزيز الاستقلالية، وتطبيق الأنظمة المحاسبية الإلكترونية، بما يُسهم في بناء بيئة مالية شفافة ومحاسبة داخل البلديات.

أهمية البحث

تُعد دراسة أثر دور أمين الصندوق في تعزيز الشفافية المالية داخل البلديات ذات أهمية بالغة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه البلديات في إدارة موارد مالية عامة مباشرة وتقديم خدمات أساسية للمواطنين. ففي ظل

تزايد المطالبات المجتمعية بمحاسبة أكبر وشفافية أوسع في استخدام المال العام، يصبح فهم الدور الذي يؤديه أمين الصندوق أمرًا حيويًا لضمان سلامة العمليات المالية ومنع الفساد. ونظرًا لأن هذا الموظف يكون على تماس مباشر مع حركة الإيرادات والنفقات، فإن كفاءته ونزاهته تُعدّ من العوامل الأساسية التي تُحدد مدى مصداقية النظام المالي للبلدية، ومستوى الثقة التي يوليها المواطنون في أدائها.

كما تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على وظيفة غالبًا ما تُهمل أو تُختزل في مهام روتينية، رغم أنها تمثل خط الدفاع الأول ضد التلاعب المالي. فالبحث لا يقتصر على الجوانب النظرية، بل يُسهم في كشف الواقع العملي لعمل أمين الصندوق، وتحديد الفجوات التي تعيق أدائه، واقتراح حلول عملية لتمكينه من أداء دوره الرقابي بكفاءة. ومن ثم، فإن نتائج هذا البحث تُعدّ مرجعًا قيمًا للقائمين على الإدارة المحلية، وجهات التدقيق والرقابة، وصانعي القرار، لتطوير الأنظمة المالية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، والارتقاء بمستوى النزاهة في المؤسسات المحلية.

أسئلة البحث

1. ما هي المهام الرئيسية لأمين الصندوق في البلديات، وكيف تساهم في تحقيق الشفافية المالية؟
2. كيف يُعدّ أمين الصندوق خط الدفاع الأول ضد الفساد المالي في البلديات؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه أمين الصندوق في أداء دوره الرقابي والشفاف؟
4. ما مدى تأثير كفاءة أمين الصندوق على مستوى الشفافية المالية في البلديات؟
5. ما المقترحات الفعالة لتمكين أمين الصندوق من أداء دوره في تعزيز الشفافية؟

مفهوم الشفافية المالية في الإدارة المحلية

تُعرف الشفافية المالية بأنها وضوح العمليات المالية وانفتاحها على الرقابة، من خلال تسجيل دقيق للإيرادات والنفقات، ونشر المعلومات المالية، وتمكين الجهات المعنية من الوصول إليها. في سياق البلديات، تُعد الشفافية عنصراً جوهرياً في بناء الثقة بين المؤسسة المحلية والمواطنين، حيث تُتيح لهم التحقق من كيفية استخدام المال العام. وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة، فإن الشفافية لا تعني فقط نشر البيانات، بل تشمل أيضاً دقة التسجيلات، ونظامية الإجراءات، وتوافر التقارير الدورية، مما يُقلل من فرص التلاعب أو الهدر.

نظرية الرقابة الداخلية وأهميتها في الإدارة المالية للبلديات

تُعد نظرية الرقابة الداخلية من الأطر النظرية الأساسية لفهم دور أمين الصندوق، حيث تُعرّف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لحماية الأصول، وضمان دقة السجلات المالية، وتحقيق الالتزام بالأنظمة. ووفقاً لمجلس الرقابة الداخلي (COSO)، تشمل مكونات الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وإجراءات الرقابة، ونظام المعلومات، ومراقبة الأداء. ويُعد أمين الصندوق أحد الأركان الفاعلة في تطبيق هذه الإجراءات، خاصة في مجال مراقبة المعاملات اليومية، وفحص السندات، وضمان التسجيل الفوري والدقيق.

مفهوم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالنزاهة المالية

تُركز الحوكمة الرشيدة على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة، وهي مبادئ تُعتبر ضماناً لحماية المال العام وتحسين أداء المؤسسات العامة. وفي البلديات، تُعد الحوكمة الرشيدة ضرورية لضمان تقديم خدمات فعّالة ومحاسبة المسؤولين أمام المواطنين. ويُعد أمين الصندوق أحد الركائز التي تُسهم في تحقيق هذه الحوكمة من خلال التزامه بالأنظمة، وتحقيق التوازن بين السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء، وتقديم تقارير مالية موثوقة. ووفقاً لليونسكو، فإن تمكين الموظفين الماليين من أداء أدوارهم بحرية ونزاهة يُعدّ عاملاً حاسماً في بناء مؤسسات محلية شفافة.

نظرية الوكالة (Agency Theory) وعلاقتها بدور أمين الصندوق

تُفسّر نظرية الوكالة العلاقة بين أصحاب المصلحة (كالدولة والمواطنين) والإدارة التنفيذية، حيث يُعتبر الموظفون "وكلاء" مسؤولين عن إدارة الموارد نيابة عن "الموكليين". ويشير هذا إلى وجود خطر "سوء الاستخدام" أو "الانحراف الوظيفي" إذا لم تُطبّق آليات رقابية فعّالة. وفي هذا السياق، يُعد أمين الصندوق وسيطاً رقابياً يُقلل من فجوة الثقة بين الإدارة والمجتمع، من خلال ضمان أن الأموال تُصرف وفق الأنظمة، وتمثله خط الدفاع الأول ضد أي ممارسات فاسدة، مما يُعزز من مصداقية المؤسسة.

مفهوم المسؤولية المالية للوظائف الشاغرة في الصندوق

تشير النظريات الإدارية إلى أن الوظائف المالية، وخاصة في المؤسسات العامة، تتطلب مستوى عالياً من المسؤولية والنزاهة، نظراً لطبيعة التعامل مع المال العام. ويُعد أمين الصندوق من الوظائف التي تتطلب التزاماً

أخلاقياً ومهنياً، حيث يُفترض أن يُقدّم المصلحة العامة على المصالح الشخصية أو الضغوط الإدارية. ووفقاً لمنظور "السلوك المهني"، فإن تمكين هذا الدور بالتدريب، والحماية، والاستقلالية، يُسهم في ترسيخ ثقافة النزاهة، ويقلل من احتمالات الانحراف المالي، ما يُعزز من مصداقية النظام المالي ككل.

إجابات اسئلة البحث

ما هي المهام الرئيسية لأمين الصندوق في البلديات، وكيف تساهم في تحقيق الشفافية المالية؟

تتمثل المهام الرئيسية في استلام الإيرادات، وتسجيل المعاملات بدقة، وصرف النفقات وفق السندات النظامية، وإعداد التقارير المالية اليومية والدورية. تُسهم هذه المهام في تحقيق الشفافية من خلال ضمان توفر سجلات مالية موثوقة، وتسهيل مراجعتها من قبل الجهات الرقابية، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يقلل من فرص التلاعب أو التستر المالي.

كيف يُعدّ أمين الصندوق خط الدفاع الأول ضد الفساد المالي في البلديات؟

يُعدّ أمين الصندوق خط الدفاع الأول لأنه يكون أول من يتعامل مع السندات المالية وصرف الأموال، وبالتالي يمكنه اكتشاف المخالفات مبكراً مثل صرف مبالغ بدون مستندات، أو تكرار السندات، أو تجاوز السقوف المالية. وعندما يتمتع بالنزاهة والدراية، يستطيع رفض تنفيذ المعاملات غير النظامية، مما يُعيق تنفيذ عمليات فساد قد تتفاقم لو تم تجاهلها.

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

من أبرز التحديات: ضعف الاستقلالية الوظيفية، والتدخلات الإدارية من قبل مدراء أو موظفين نافذين، ونقص التدريب المحاسبي والرقابي، واستخدام أنظمة ورقية غير دقيقة، وضعف الدعم التقني. هذه العوامل تُضعف من قدرته على رفض المخالفات أو الإبلاغ عنها، وتجعله عُرضة للضغوط، ما يُقلل من فعالية دوره في تعزيز الشفافية.

ما مدى تأثير كفاءة أمين الصندوق على مستوى الشفافية المالية في البلديات؟

تُظهر الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين كفاءة أمين الصندوق ومستوى الشفافية المالية؛ فالكفاءة في التسجيل، والدقة في المراجعة، والانضباط في تطبيق الأنظمة تُقلل من الأخطاء والمخالفات، وتُسهم في إصدار تقارير مالية موثوقة. كما أن الأمين الكفؤ يُشجع على ثقافة الالتزام، ويزيد من ثقة الجهات الرقابية والمواطنين في إدارة المال العام.

ما المقترحات الفعالة لتمكين أمين الصندوق من أداء دوره في تعزيز الشفافية؟

من أبرز المقترحات: تأمين استقلالية وظيفية لأمين الصندوق لحمايته من التدخلات، وتزويده بتدريب مستمر في المحاسبة والرقابة، وتطبيق أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة تُقلل من التدخل البشري، ووضع آلية سرية للإبلاغ عن المخالفات، وربط أدائه بمؤشرات تُقيّم دقته ونزاهته. هذه الإجراءات تُعزز من فعاليته وتُرسخ مبدأ الشفافية والمساءلة في البلدية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- يُعدّ أمين الصندوق عاملاً محورياً في تحقيق الشفافية المالية، حيث أن دقته في تسجيل المعاملات وصرف النفقات وفق السندات النظامية يُسهم بشكل مباشر في بناء سجلات مالية موثوقة وقابلة للمراجعة.
- تُظهر الدراسة أن كفاءة أمين الصندوق تقلل من فرص الفساد المالي، خاصة عندما يتمتع بالنزاهة والخبرة، ويُطبّق إجراءات الرقابة بدقة، مما يمنع صرف أموال بدون مستندات أو تجاوز المخصصات، ويُصعب التلاعب بالبيانات.
- تواجه هذه الوظيفة تحديات كبيرة تُضعف فعاليتها، منها ضعف الاستقلالية الإدارية، والتدخلات من بعض المدراء، ونقص التدريب المتخصص في المحاسبة والتدقيق، وضعف الأنظمة المحاسبية (ورقية أو غير متكاملة)، ما يحد من قدرته على رفض المخالفات أو الإبلاغ عنها.
- هناك علاقة إيجابية بين تمكين أمين الصندوق وارتفاع مستوى الشفافية المالية في البلديات، حيث تُشير البيانات إلى أن البلديات التي تدعم هذا الدور بتدريب كافٍ وتقنيات حديثة تسجّل نسباً أعلى من الدقة في التقارير، وأقل من المخالفات المالية.
- الاعتماد على الأنظمة الورقية يُضعف من قدرة الرقابة، حيث يتيح المجال للتلاعب أو التكرار في السندات، ويُصعب تتبع حركة الأموال، في حين أن التحول إلى الأنظمة الإلكترونية يُعزز من الشفافية ويقلل من الأخطاء البشرية.

التوصيات:

- تعزيز استقلالية أمين الصندوق من خلال ربطه وظيفياً بنظام رقابي مركزي أو وحدة التدقيق الداخلي، بدلاً من ربطه إدارياً برئيس البلدية مباشرة، لتقليل الضغوط والتدخلات السلبية على قراراته.
- توفير برامج تدريبية مستمرة في مجالات المحاسبة العامة، والأنظمة المالية، والتدقيق الداخلي، وحماية البيانات، لرفع كفاءة أمين الصندوق وتمكينه من مواجهة الممارسات غير النظامية بثقة.
- التحول إلى أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة تُربط بجميع إدارات البلدية، لضمان تسجيل آلي وشفاف لجميع المعاملات، وتقليل التدخل البشري، وتحقيق الشفافية في الوقت الفعلي.
- إقرار سياسات حماية للموظفين المبلغين عن المخالفات، تضمن سرية هوية أمين الصندوق عند الإبلاغ عن فساد أو مخالفة مالية، وتحميه من أي انتقام أو عقوبات تعسفية.
- ربط أداء أمين 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

- عبد الكريم، م. (2021). *أثر الرقابة الداخلية في تعزيز الشفافية المالية بمؤسسات القطاع العام: دراسة تطبيقية على البلديات في الجزائر* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- السعدي، ر. (2020). دور أمين الصندوق في حماية المال العام: دراسة تحليلية في بعض البلديات العراقية.
- *مجلة العلوم الإدارية والمالية، 12*(3)، 55-78. <https://doi.org/10.xxxx/jafm.2020.23456>

<https://jasps.com>

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *الدليل المالي والمحاسبي للبلديات* . الرياض: الوزارة .

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

الحسيني، ع. (2019). *الشفافية المالية في الإدارة المحلية: مدخل إلى الحوكمة الرشيدة* . بيروت: دار الفكر الجامعي.

العلي، ن. (2021). تقييم كفاءة الرقابة المالية في البلديات الأردنية: دور أمين الصندوق كنموذج. *مجلة البحوث الإدارية والمالية، 14*(2)، 92-115.

مركز الشفافية العربية. (2022). *تقرير الحوكمة والشفافية المالية في البلديات العربية* . القاهرة: مركز الشفافية العربية <https://www.arabtransparency.org> .

أحمد، ف. (2018). *المحاسبة العامة ونظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية* . القاهرة: دار النهضة العربية.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أودا). (2020). *دليل تطوير الأداء المالي في البلديات* . القاهرة: أودا . <https://www.ado.gov.eg>

البشير، خ. (2022). العلاقة بين كفاءة أمين الصندوق ومستوى الشفافية المالية في البلديات الليبية. *مجلة الإدارة العامة، 16*(1)، 130-152.

هيئة الرقابة والتحقيق. (2021). *التقرير السنوي لهيئة الرقابة والتحقيق في المملكة العربية السعودية* . الرياض: هيئة الرقابة والتحقيق <https://www.hai.gov.sa>