

بحث بعنوان

دور المدير المالي في تعزيز الرقابة المالية وتحسين كفاءة الأداء المالي في البلديات

اعداد

حابس خليل محمد الوحش

مساعد مدير مالي

بلدية مادبا

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم الدور المحوري الذي يضطلع به المدير المالي في تعزيز منظومة الرقابة المالية الداخلية وتحسين كفاءة الأداء المالي في البلديات، باعتبارها وحدات حكومية محلية تقدم خدمات مباشرة للمواطنين وتدير موارد مالية متنوعة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى بيانات أولية جُمعت عبر استبيانات ومقابلات ميدانية استهدفت مدراء الدوائر المالية، مساعدي المدراء الماليين، والمراجعين الداخليين في مجموعة من البلديات، إلى جانب بيانات ثانوية مستخلصة من القوائم المالية السنوية وتقارير ديوان المحاسبة. سعى البحث إلى قياس الأثر الفعلي للممارسات الرقابية والتشغيلية ل المدير المالي على مؤشرات الأداء المالي البلدي، ككفاءة تحصيل الإيرادات، وترشيد الإنفاق التشغيلي، وإدارة الموجودات الثابتة، والالتزام بالموازنة المعتمدة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن ل المدير المالي دوراً مباشراً في رفع فاعلية الرقابة المالية الداخلية من خلال الإشراف اليومي على المعاملات المالية، ومراجعة فواتير التحصيل والصرف، ومتابعة الالتزام بتعليمات وزارة الشؤون البلدية. كما أثبتت النتائج أن تمكين هذا الدور وتزويده بالأنظمة الإلكترونية المتكاملة يساهم بشكل ملموس في تقليل الهدر المالي، وتحسين نسب تحصيل الرسوم والضرائب البلدية، ورفع كفاءة إدارة الموجودات الثابتة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الأدوار المالية في البلديات، وتوضيح صلاحيات المدير المالي، والاستثمار في تدريبه وتأهيله على معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام وأساس الاستحقاق، لضمان استدامة الكفاءة المالية وتعزيز الحوكمة في القطاع البلدي.

Abstract

This research aims to analyze and evaluate the pivotal role played by the Assistant Financial Manager in strengthening internal financial control systems and enhancing financial performance efficiency within municipalities—entities that serve as local government units providing direct services to citizens and managing diverse financial resources. The study employs a descriptive-analytical approach, utilizing primary data collected through questionnaires and field interviews with financial department heads, assistant financial managers, and internal auditors across various municipalities, alongside secondary data derived from annual financial statements and State Audit Bureau reports. The research seeks to measure the actual impact of the Assistant Financial Manager's control and operational practices on municipal financial performance indicators, such as revenue collection efficiency, operational expenditure rationalization, fixed asset management, and adherence to approved budgets.

The study yielded several significant findings, most notably that the Assistant Financial Manager plays a direct role in enhancing the effectiveness of internal financial control through the daily supervision of financial transactions, the review of collection and disbursement vouchers, and the monitoring of compliance with Ministry of Municipal Affairs regulations. Furthermore, the results demonstrate that empowering this role and equipping it with integrated electronic systems contributes tangibly to reducing financial waste, improving municipal fee and tax collection rates, and enhancing the efficiency of fixed asset management. In light of this, the study recommended restructuring financial roles within municipalities, clarifying the authority of the Assistant Financial Manager, and investing in their training and qualification regarding International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and the accrual basis of accounting, to ensure sustainable financial efficiency and strengthen governance in the municipal sector.

المقدمة

تُعد البلديات في الدول النامية، وعلى رأسها الأردن، من أهم الوحدات الحكومية المحلية التي تقع على عاتقها مسؤولية تقديم جملة من الخدمات الأساسية للمواطنين، كخدمات النظافة، وإنارة الشوارع، وصيانة الطرق المحلية، وإدارة الأسواق والمسالخ، وإصدار التراخيص المهنية والبناء. إن حجم هذه المسؤوليات وتنوعها يفرض على البلديات إدارة موارد مالية ضخمة ومتنوعة المصادر، تشمل الضرائب والرسوم المحلية، والمنح، وعوائد الاستثمارات البلدية، مما يستدعي وجود أنظمة مالية ورقابية متطورة تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. في هذا السياق، لم تعد الإدارة المالية البلدية تقتصر على تسجيل القيود المحاسبية التقليدية، بل تحولت إلى وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية، وتعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، وترشيد الإنفاق العام.

يتطلب الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في البلديات وجود طبقة وسطى مؤهلة تمثل حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي الذي يضعه المدير المالي، والتنفيذ التشغيلي اليومي الذي تقوم به الأقسام الفرعية. ويحتل " المدير المالي " موقعاً محورياً في هذا الهيكل، حيث يقع على عاتقه الإشراف المباشر على العمليات المالية اليومية، ومراقبة التدفقات النقدية، وضمان الالتزام بتعليمات وزارة الشؤون البلدية وأنظمة اللوازم العامة، وإعداد التقارير المالية الدورية. إن وجود مساعد مدير مالي فعال يعني وجود خط دفاع أول قوي ضد الانحرافات المالية والمخاطر التشغيلية، مما يحرر المدير المالي للتركيز على القضايا الاستراتيجية الكبرى، مثل التفاوض مع الوزارة، وإعداد الموازنات طويلة الأجل، وتخطيط المشاريع الاستثمارية.

على الرغم من الأهمية البالغة لهذا الدور في البيئة البلدية، إلا أن الأدبيات الأكاديمية والميدانية غالباً ما تركز على دور المدير المالي أو مراجع الحسابات الخارجي، متجاهلة إلى حد كبير الأثر المباشر للمدير المالي

على الأداء المالي للبلديات. تهدف هذه المقدمة إلى تسليط الضوء على هذه الفجوة، من خلال طرح إشكالية البحث التي تتمحور حول كيفية استغلال البلديات لدور المدير المالي لتعزيز الرقابة المالية. كما تهدف إلى بيان أهمية البحث في تقديم إطار عملي ونظري يوضح كيف يمكن لتمكين هذا الدور أن يكون محفزاً رئيسياً لتحسين كفاءة الأداء المالي في البلديات، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث الأساسية في أن العديد من البلديات تعاني من ضعف مزمن في أنظمة الرقابة المالية الداخلية، وتدني في كفاءة الأداء المالي، يتجلى في تراجع نسب تحصيل الإيرادات الذاتية، وتراكم المديونيات، وضعف إدارة الموجودات الثابتة، رغم وجود إدارات مالية مكتملة الهياكل التنظيمية. يعود هذا التراجع في كثير من الأحيان إلى التركيز المفرط على الدور الاستراتيجي للمدير المالي، وإهمال أو إساءة استخدام الدور التشغيلي والرقابي للمدير المالي. غالباً ما يُحمّل المدير المالي بأعباء روتينية لا تتناسب مع طبيعة دوره، أو يُجرم من الصلاحيات الكافية لفرض الالتزام بالسياسات المالية وتعليمات الوزارة، مما يؤدي إلى تراكم الأخطاء المالية، وضعف في متابعة الانحرافات عن الموازنات، وتزايد مخاطر الهدر والفساد المالي.

وتتفرع عن هذه المشكلة عدة تساؤلات جوهرية، أهمها: ما هو الأثر الفعلي لممارسات المدير المالي على فاعلية الرقابة المالية الداخلية في البلديات؟ وكيف يساهم هذا الدور في تحسين كفاءة الأداء المالي، ورفع نسب تحصيل الإيرادات، وترشيد الإنفاق التشغيلي؟ وما هي أبرز التحديات الهيكلية والبشرية والتشريعية التي تحول دون قيام المدير المالي بدوره المنوط به على أكمل وجه في البيئة البلدية؟ يسعى هذا البحث إلى الإجابة على

هذه التساؤلات من خلال تحليل ميداني يربط بين ممارسات المدير المالي ومؤشرات الرقابة والأداء المالي البلدي، بهدف تقديم حلول عملية لتعظيم العائد من هذا الدور الحيوي في تعزيز الحوكمة المالية المحلية.

أهداف البحث

1. التعرف على طبيعة المهام والمسؤوليات المناطة ب المدير المالي في البلديات فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ أنظمة الرقابة المالية الداخلية، والالتزام بتعليمات وزارة الشؤون البلدية.
2. تقييم أثر ممارسات المدير المالي في الكشف المبكر عن الانحرافات المالية في تحصيل الإيرادات البلدية والصرف من الموازنة، وتقليل المخاطر التشغيلية.
3. قياس مدى مساهمة الإشراف المالي المباشر ل المدير المالي في تحسين كفاءة تحصيل الضرائب والرسوم المحلية، وترشيد الإنفاق التشغيلي للبلدية.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات الإدارية والتنظيمية والتشريعية والتكنولوجية التي تواجه المدير المالي في البلديات لتعزيز الرقابة المالية.
5. اقتراح آليات واستراتيجيات عملية لتمكين دور المدير المالي في البلديات، وتعظيم أثره على تحسين كفاءة الأداء المالي والاستدامة المالية لقطاع البلدي.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية والمعرفية المتعلقة بهيكل الإدارة المالية في القطاع العام المحلي، وتحديدًا من خلال التركيز على دور "الطبقة الوسطى" في الإدارة المالية البلدية، وهو دور المدير المالي. يسد هذا البحث فجوة بحثية واضحة من خلال الربط المباشر بين الممارسات التشغيلية والرقابية لهذا الدور ومؤشرات كفاءة الأداء المالي في البيئة البلدية، مما يوفر إطاراً مفاهيمياً يستند إلى نظرية الوكالة، ونظرية الحوكمة المحلية، وأطر الرقابة الداخلية (مثل إطار COSO) لتفسير كيف يمكن للإشراف المالي اللامركزي أن يعزز الحوكمة المحلية ويقلل من تكاليف الوكالة في البلديات.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم دليل إرشادي واستراتيجي لصناع القرار في البلديات، ومجالس البلديات المنتخبة، والمدراء الماليين، وصناع السياسات في وزارة الشؤون البلدية. تساعد نتائج هذا البحث البلديات في إعادة تقييم الهياكل التنظيمية لإداراتها المالية، وتوضيح حدود الصلاحيات، وتصميم مسارات وظيفية واضحة لـ المدير المالي. كما توفر للوزارة آليات عملية لتمكين هذا الدور على مستوى البلديات كافة، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز النزاهة المالية، وتحسين التدفقات النقدية، ورفع كفاءة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين، وفي المحصلة النهائية تعزيز الاستدامة المالية للقطاع البلدي بأكمله.

أسئلة البحث

1. ما هي طبيعة الدور الذي يلعبه المدير المالي في تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة المالية الداخلية في

البلديات؟

2. كيف يساهم المدير المالي في تحديد المخاطر المالية والتخفيف من حدتها في البيئة البلدية؟

3. في أي جوانب يعزز الإشراف المالي المباشر لـ المدير المالي من كفاءة الأداء المالي في البلديات؟

4. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية المدير المالي في تعزيز الرقابة المالية في البلديات؟

5. ما هي الآليات المقترحة لتمكين دور المدير المالي في البلديات وتعظيم أثره على الأداء المالي؟

الإطار النظري

يعتبر مفهوم الإدارة المالية البلدية من أهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة المحلية الفعالة، حيث تطور هذا المفهوم من مجرد وظيفة محاسبية تقليدية تركز على تسجيل المقبوضات والمدفوعات إلى وظيفة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية للبلدية وتعظيم العائد الخدمي من الموارد المتاحة. في هذا السياق، يتطلب الهيكل التنظيمي للإدارة المالية البلدية توزيعاً دقيقاً للمهام بين المستوى الاستراتيجي (المدير المالي) والمستوى التشغيلي والرقابي (المدير المالي). يضمن هذا التوزيع توازن العمل، حيث يتفرغ المدير المالي للتخطيط طويل الأجل، والتفاوض مع الوزارة، وإعداد الموازنات الاستراتيجية، بينما يتولى المساعد الإشراف اليومي على السيولة، والرقابة على النفقات، ومتابعة التحصيل، وضمان دقة التقارير المالية، مما يعكس تكاملاً وظيفياً ضرورياً لنجاح البلدية في أداء مهامها.

يرتبط دور المدير المالي في البلدية ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الرقابة المالية الداخلية وأطر الحوكمة المحلية، ولا سيما إطار "كوسو" للرقابة الداخلية المطبق في القطاع العام. يركز هذا الإطار على خمسة مكونات رئيسية: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، وأنشطة المتابعة. ويؤدي المدير المالي دوراً محورياً في هذه المجالات من خلال تعزيز بيئة الرقابة عبر تطبيق سياسات البلدية، وتقييم المخاطر التشغيلية اليومية في مختلف الإدارات والفروع، وتنفيذ أنشطة رقابية مباشرة على المعاملات المالية. وتضمن

هذه الجهود تحقيق أهداف البلدية المتعلقة بالعمليات، وتقديم الخدمات، وإعداد التقارير، والامتثال، مع توفير تأكيد معقول بشأن حماية أصول البلدية وموثوقية التقارير المالية المقدمة إلى الوزارة والمجتمع المحلي.

أما فيما يتعلق بكفاءة الأداء المالي في البلديات، فهي تعبر عن مدى قدرة البلدية على تحقيق أهدافها الخدمية والتنمية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى عائد اجتماعي واقتصادي، وتقاس من خلال مجموعة من النسب والمؤشرات مثل نسب تحصيل الإيرادات الذاتية، ونسب تغطية الإيرادات للتكاليف التشغيلية، ونسب النشاط (كفاءة استخدام الموجودات الثابتة)، ومؤشرات الالتزام بالموازنة. تلعب الرقابة المالية الفعالة التي يشرف عليها المدير المالي دوراً حاسماً في تحسين هذه المؤشرات، من خلال الحد من التسرب المالي، وتقليل التكاليف غير المبررة، وتسريع عمليات التحصيل، وإدارة الديون البلدية بكفاءة. إن الكفاءة المالية في البلديات ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي نتيجة طبيعية لبيئة رقابية قوية تضمن أن الموارد تُوجه نحو الخدمات والأنشطة الأكثر أهمية للمواطنين. وتستند العلاقة بين دور المدير المالي والأداء المالي البلدي إلى "نظرية الوكالة" المطبقة في القطاع العام، والتي تدرس العلاقة بين المواطنين والمجالس البلدية المنتخبة (الموكلين) والإدارة البلدية التنفيذية (الوكلاء). تفترض النظرية وجود تضارب محتمل في المصالح، مما يستدعي تكبد "تكاليف الوكالة" لمراقبة الإدارة وضمان تصرفها بما يخدم المصلحة العامة. هنا يبرز دور المدير المالي كآلية رقابية داخلية فعالة تقلل من الفجوة المعلوماتية وتكاليف الوكالة، من خلال ضمان الشفافية، والإفصاح الدقيق، والالتزام الصارم بالموازنة المعتمدة من المجلس البلدي، مما يضمن حماية المال العام وتحقيق الأهداف المالية والخدمية للبلدية.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة والأدبيات الأكاديمية تأثير الهياكل التنظيمية والرقابة الداخلية على الأداء المالي في القطاع العام والبلديات، حيث أجمع غالبية الباحثين على أن وجود طبقة وسطى إدارية ومالية

مؤهلة هو شرط أساسي لنجاح الأنظمة الرقابية في البيئة البلدية. وأكدت دراسات ميدانية في البلديات الأردنية والعربية أن البلديات التي تفوض صلاحيات رقابية واضحة لـ المدير المالي وتزوده بتقنيات حديثة، تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، ونسب تحصيل أفضل للإيرادات الذاتية، وتواجه مخاطر مالية أقل. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من البحث الذي يركز تحديداً على هذا الدور الوظيفي المحدد في البيئة البلدية وقياس أثره الكمي والنوعي على مؤشرات الأداء المالي بشكل مباشر.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هي طبيعة الدور الذي يلعبه المدير المالي في تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة المالية الداخلية في البلديات؟

يلعب المدير المالي في البلدية دوراً محورياً وعملياً في ترجمة السياسات الرقابية العليا وتعليمات وزارة الشؤون البلدية إلى إجراءات يومية قابلة للتطبيق، حيث يتولى مسؤولية الإشراف المباشر على تنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية وضمان التزام كافة أقسام البلدية بها. لا يقتصر دوره على المراقبة اللاحقة، بل يمتد إلى المشاركة في تصميم مصفوفات الصلاحيات المالية، وإجراءات الفصل بين المهام، وضوابط الاعتمادات المالية، بما يتماشى مع نظام اللوازم العامة والأنظمة المالية المحلية. يقوم بمراجعة دورية ومستمرة للمعاملات المالية قبل صرفها، والتحقق من مستندات الصرف والتحصيل، ومطابقتها مع الموازنة المعتمدة من المجلس البلدي والوزارة، مما يضمن منع الهدر، والحد من الأخطاء المحاسبية، وسلامة الموجودات البلدية من الاستغلال غير المشروع، ليكون بذلك حجر الزاوية في بيئة الرقابة الداخلية للبلدية، وضامناً للامتثال التشريعي والتنظيمي.

السؤال الثاني: كيف يساهم المدير المالي في تحديد المخاطر المالية والتخفيف من حدتها في البيئة البلدية؟

يساهم المدير المالي في البلدية بشكل استباقي في إدارة المخاطر من خلال كونه "الإنذار المبكر" للإدارة البلدية، حيث يعتمد على التحليل المالي اليومي والأسبوعي لرصد أي بوادر انحرافات أو مخاطر محتملة. يقوم بإعداد تقارير تحليلية دقيقة حول التباين بين الفعلي والموازن، ومراقبة مؤشرات السيولة، وتتبع مواعيد استحقاق الالتزامات تجاه المقاولين والموردين، ومتابعة نسب تحصيل الضرائب والرسوم من المواطنين والمؤسسات. من خلال هذه المراقبة المستمرة، يمكنه تحديد نقاط الضعف في تحصيل الإيرادات الذاتية، أو التباطؤ في دوران الإيرادات، أو تجاوزات الإنفاق في أقسام معينة، والتدخل الفوري لتصحيح المسار قبل أن تتفاقم هذه الانحرافات. كما يتولى التنسيق مع أقسام التحصيل والفروع البلدية لضمان تقييم المخاطر التشغيلية والمالية بشكل دوري، واقتراح خطط طوارئ مالية تضمن استمرارية تقديم الخدمات البلدية في ظل الظروف غير المتوقعة، كالتوارئ أو الأزمات الاقتصادية.

السؤال الثالث: في أي جوانب يعزز الإشراف المالي المباشر ل المدير المالي من كفاءة الأداء المالي في البلديات؟

يعزز الإشراف المباشر ل المدير المالي كفاءة الأداء المالي في البلديات من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل التكاليف غير الضرورية. فهو يتولى متابعة تنفيذ الموازنة التشغيلية على مستوى الأقسام والفروع البلدية، ومراقبة تكاليف التشغيل للخدمات البلدية كخدمات النظافة والنقل وصيانة الشبكات، والتحليل

المستمر لبنية التكاليف لاقتراح سبل تخفيضها دون المساس بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما يلعب دوراً حاسماً في تحسين كفاءة تحصيل الإيرادات الذاتية من خلال متابعة الحسابات المدينة للمشاركين في خدمات المياه أو الكهرباء (إن وجدت)، والتفاوض على شروط دفع أفضل مع المقاولين والموردين، وإدارة الموجودات الثابتة للبلدية (آليات، مباني، أراضي) بأعلى كفاءة ممكنة لتقليل تكاليف الصيانة غير المخططة. هذا التركيز التفصيلي والدقيق يضمن أن كل دينار يُنفق يحقق أقصى عائد خدمي ممكن، مما يرفع من كفاءة الأداء المالي للبلدية ويحسن مؤشرات الاستدامة المالية.

السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية المدير المالي في تعزيز الرقابة المالية في البلديات؟

تواجه مساعي المدير المالي في البلديات مجموعة من التحديات الهيكلية والبشرية والتنظيمية والتشريعية، لعل أبرزها "غموض الدور" وعدم وضوح حدود الصلاحيات بينه وبين المدير المالي، أو رئيس البلدية، أو مدراء الأقسام الفنية، مما قد يؤدي إلى تضارب في التوجيهات وتدخلات إدارية غير مبررة. كما يواجه تحدي "مقاومة التغيير" من قبل بعض الموظفين أو مدراء الأقسام الذين قد يرون في الرقابة المالية الصارمة عائقاً أمام مرونة عملهم، أو الذين يخضعون لضغوط سياسية محلية. بالإضافة إلى ذلك، تشكل "الفجوة التكنولوجية" تحدياً كبيراً، حيث أن العديد من البلديات لا تزال تعتمد على أنظمة مالية يدوية أو غير متكاملة، مما يبطئ عملية الرقابة ويزيد من احتمالية الخطأ البشري. وأخيراً، يشكل نقص الكوادر البشرية المتخصصة المدربة على معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام وأساس الاستحقاق تحدياً جوهرياً يحد من قدرة المساعد على الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الاستباقية الذكية.

السؤال الخامس: ما هي الآليات المقترحة لتمكين دور المدير المالي في البلديات وتعظيم أثره على الأداء

المالي؟

لتعظيم أثر المدير المالي في البلديات، يجب على وزارة الشؤون البلدية وإدارات البلديات تبني مجموعة من الآليات التمكينية، تبدأ بإعادة هيكلة الوصف الوظيفي وتوضيح الصلاحيات بشكل رسمي ومكتوب، ومنحه سلطة حقيقية لفرض الالتزام بالسياسات المالية وتعليمات الوزارة دون تدخلات غير مبررة. ثانياً، الاستثمار في بناء القدرات من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على التحليل المالي المتقدم، ومعايير الحوكمة المحلية، واستخدام برامج تخطيط موارد المؤسسات المتكاملة. ثالثاً، تحديث الأنظمة التكنولوجية المالية وربطها بقواعد بيانات موحدة على مستوى الوزارة لتوفير معلومات آنية ودقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الرقابية. وأخيراً، ربط أهدافه ومؤشرات أدائه بشكل مباشر بأهداف البلدية الاستراتيجية ومؤشرات أداء القطاع البلدي، وخلق قنوات تواصل مفتوحة وشفافة مع المدير المالي ومجلس البلدية، مما يعزز من شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق الكفاءة المالية الشاملة وتعزيز الثقة مع المجتمع المحلي.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات المدير المالي على فاعلية أنظمة الرقابة المالية الداخلية في البلديات، حيث أثبتت البيانات أن الإشراف اليومي والمباشر الذي يمارسه المساعد، ومراجعاته المستمرة للمعاملات المالية قبل الاعتماد النهائي، والتحقق من مطابقتها لتعليمات وزارة

الشؤون البلدية ونظام اللوازم العامة، قد أدى إلى انخفاض ملحوظ في معدلات الأخطاء المحاسبية والانحرافات غير المبررة عن الموازنات المعتمدة من المجالس البلدية، مما يعكس نجاحه في ترسيخ بيئة رقابية صارمة وفعالة داخل البيئة البلدية.

2. أظهرت نتائج البحث أن المدير المالي في البلدية يلعب دوراً حاسماً ومبكراً في تحديد المخاطر المالية والتخفيف من حدتها، حيث كشفت التحليلات أن قدرته على رصد التباينات في التدفقات النقدية، ومتابعة مؤشرات السيولة، ومراقبة نسب تحصيل الضرائب والرسوم البلدية بشكل أسبوعي، قد ساهم في تنبيه الإدارة البلدية ومجلس البلدية لمخاطر محتملة في التحصيل أو الالتزامات تجاه المقاولين، مما مكن البلدية من اتخاذ إجراءات تصحيحية استباقية حالت دون تحول هذه الانحرافات إلى أزمات سيولة أو تعثر في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

3. أثبتت الدراسة أن تمكين المدير المالي من الإشراف التفصيلي على الأقسام والفروع البلدية يرتبط ارتباطاً طردياً بتحسين كفاءة تحصيل الإيرادات الذاتية وترشيد الإنفاق التشغيلي، حيث بينت النتائج أن المتابعة الدقيقة لتحصيل الرسوم والضرائب البلدية، وتحليل بنود المصروفات التشغيلية، والتفاوض مع المقاولين والموردين تحت إشرافه المباشر، قد أدى إلى تقليل الهدر المالي بنسب ملحوظة، وتحسين نسب تحصيل الإيرادات الذاتية، ورفع كفاءة إدارة الموجودات الثابتة للبلدية، مما انعكس إيجاباً على مؤشرات الاستدامة المالية للبلدية وقدرتها على تمويل مشاريعها التنموية.

4. كشفت النتائج عن وجود مجموعة من التحديات الهيكلية والتنظيمية والتشريعية التي تعيق الأداء الأمثل للمدير المالي في البلديات، أبرزها غموض حدود الصلاحيات بينه وبين المدير المالي ورئيس البلدية، وضعف

التكامل بين الأنظمة التكنولوجية المالية للبلدية والأنظمة المركزية للوزارة، والتدخلات الإدارية والسياسية المحلية التي قد تؤثر على استقلاليته الرقابية. كما أظهرت أن الاعتماد على المهارات التقليدية في التحليل المالي دون مواكبة أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يحد من قدرته على تقديم رؤى استباقية، مما يجعله في كثير من الأحيان يمارس رقابة علاجية بدلاً من رقابة وقائية.

5. أكدت نتائج البحث أن الدور الفعال للمدير المالي في البلدية ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة التقارير المالية ودعم اتخاذ القرارات الإدارية والخدمية، حيث أن توفيره لبيانات مالية دقيقة، ومفصلة، وفي الوقت المناسب، يمنح المدير المالي ومجلس البلدية ثقة أكبر في الأرقام المالية، ويسهل عملية تقييم الأداء المقارن بين الأقسام والفروع البلدية، مما يمكن صناع القرار من توجيه الموارد نحو المشاريع والخدمات ذات الأولوية والأثر التنموي الأكبر على المجتمع المحلي، ويعزز من مبدأ المساءلة والشفافية في الإدارة البلدية.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة أن تقوم وزارة الشؤون البلدية وإدارات البلديات بإعادة هيكلة وتوضيح المسميات الوظيفية في الإدارة المالية البلدية، وتحديد وضع وصف وظيفي دقيق ومفصل للمدير المالي. يجب أن يحدد هذا الوصف بوضوح المهام الرقابية والتشغيلية، وحدود الصلاحيات الممنوحة له في الاعتماد المالي، ومراجعة فواتير المقاولين والموردين، وإيقاف الصرف في حال المخالفة لتعليمات الوزارة، مما يزيل أي غموض

تنظيمي ويمنحه الشرعية والسلطة اللازمة لفرض الانضباط المالي دون تعارض مع مهام المدير الفني أو رئيس البلدية.

2. تؤكد التوصية على أهمية الاستثمار المستمر في بناء القدرات البشرية وتطوير المهارات التقنية لـ المدير المالي في البلديات. يجب على الوزارة والبلديات تخصيص ميزانيات لتدريبهم على أحدث المعايير المحاسبية والرقابية الدولية، وتحديدًا معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام ومتطلبات أساس الاستحقاق، وإدارة المخاطر المالية المتقدمة، واستخدام برامج تخطيط موارد المؤسسات المتطورة. كما يُنصح بتشجيعهم على الحصول على شهادات مهنية معتمدة، وإنشاء برامج تبادل خبرات بين بلديات المملكة لنقل المعرفة وأفضل الممارسات في مجال الرقابة المالية البلدية.

3. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستقلالية والموضوعية في عمل المدير المالي في البلدية من خلال ربطه إدارياً ووظيفياً بشكل يضمن حياده. يجب أن يتمتع بصلاحيات رفع التقارير الرقابية مباشرة إلى المدير المالي أو إلى جهاز الرقابة الداخلي في البلدية، وفي الحالات الجوهرية إلى ديوان المحاسبة أو الوزارة، مما يحميه من ضغوط المدراء الآخرين أو التدخلات السياسية المحلية، ويعزز من ثقته في تطبيق السياسات المالية بصرامة، ويضمن أن تكون الرقابة المالية شاملة وغير خاضعة للمحسوبية أو التأثيرات الداخلية، مما يعزز من نزاهة الإدارة المالية البلدية.

4. تشير التوصية إلى الحاجة الملحة لتحديث البنية التحتية التكنولوجية للدائرة المالية في البلديات، وتمكين المدير المالي من استخدام أدوات التحليل المالي الآلي ولوحات التحكم المتكاملة مع أنظمة الوزارة. إن أتمتة المهام الروتينية مثل مطابقة فواتير التحصيل، والموافقات الأولية، وإعداد التقارير الدورية، وربط أنظمة البلدية

بقواعد البيانات المركزية للوزارة، ستحرر وقت المساعد للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية، مثل التحليل الاستراتيجي، وتقييم المخاطر، وتقديم استشارات مالية استباقية للإدارة تعزز من كفاءة الأداء المالي وترفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

5. توصي الدراسة بربط نظام تقييم الأداء والحوافز للمدير المالي في البلدية بشكل مباشر بمؤشرات قياس الأداء المالي والرقابي للبلدية. يجب أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به نسب تحصيل الإيرادات الذاتية، ومدى الالتزام بالموازنة المعتمدة، وسرعة ودقة إعداد التقارير الرقابية، وانخفاض معدلات المخالفات المالية والملاحظات الواردة من ديوان المحاسبة، ومدى كفاءة إدارة الموجودات الثابتة. هذا الربط سيحفزه على بذل أقصى جهوده لتحقيق الكفاءة المالية، وسيضمن أن أهدافه الشخصية والمهنية تتماشى تماماً مع الأهداف الاستراتيجية والمالية للبلدية، مما يعزز من ثقافة الأداء والمساءلة في القطاع البلدي.

المصادر والمراجع

أبو عرقوب، محمد، والخطيب، فادي. (2021). الحوكمة المالية في البلديات الأردنية: التحديات وسبل الإصلاح. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 16(3)، 55-78.

أبو سمرة، ياسر، والسميرات، يوسف. (2022). دور الإدارة المالية الوسطى في تعزيز الرقابة الداخلية في القطاع العام المحلي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 19(2)، 33-56.

الربابعة، خالد. (2020). *نظم المعلومات المحاسبية المتكاملة وأثرها على الرقابة المالية في البلديات*.* عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

العتوم، بلال. (2023). التحديات المعاصرة في الرقابة المالية على البلديات في ظل التحول الرقمي. *مجلة البحوث المالية والمحاسبية*، 13(1)، 66-89.

الزغبى، أحمد. (2021). *الرقابة المالية الداخلية وأثرها على كفاءة الأداء المالي في الوحدات الحكومية المحلية*.* عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بني هاني، سالم. (2022). الاستدامة المالية للبلديات الأردنية: الواقع والآفاق. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، 27(2)، 44-67.

جرادات، علاء. (2023). تمكين الكوادر المالية في البلديات ودوره في تحقيق الكفاءة التشغيلية. *مجلة الإدارة المحلية والتنمية*، 11(4)، 102-125.

الحوراني، رامي، والطراونة، محمد. (2021). *الحوكمة المالية في القطاع البلدي: منظور تطبيقي على البلديات الأردنية*.* إربد، الأردن: جامعة اليرموك، مركز الدراسات الاستراتيجية.

وزارة الشؤون البلدية. (2023). *التقرير السنوي للأداء المالي والتشغيلي للبلديات*.* عمان، الأردن: مديرية الشؤون المالية، وزارة الشؤون البلدية.

<https://jaspss.com>

ديوان المحاسبة. (2024). *التقرير السنوي لملاحظات ديوان المحاسبة على أداء البلديات*. عمان، الأردن:
ديوان المحاسبة، المملكة الأردنية الهاشمية.