

الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات

زياد قفطان الضمور¹

¹ وزارة الادارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj412/37>

تاريخ القبول: 2023/11/20م

تاريخ النشر: 2023/12/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى الرقابة المالية ودورها في تعزيز النزاهة والشفافية وقد تناولت الدراسة أهمية الرقابة المالية والفوائد من الرقابة المالية والضوابط المالية في الحفاظ على التدفق النقدي , وأنواع الضوابط المالية وأهمية الرقابة المالية للحد من المخاطر المالية, وبرز الرقابة المالية في البلديات واعتمدت الدراسة في الوصول إلى نتائجها على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية , حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج حيث أكدت الدراسة ان المراقبة المالية تساهم في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة. وأوصت الدراسة بان على وزارة الإدارة المحلية العمل تزويد البلديات بإنشاء وحدات متخصصة للرقابة المالية على اختلاف تصنيفها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية، الضوابط الرقابية، الأداء، البلدية.

RESEARCH TITLE**FINANCIAL CONTROL AND ITS ROLE IN RAISING THE PERFORMANCE OF FINANCIAL CONTROL IN MUNICIPALITIES****Ziad Quftan Al-Damour¹**¹ Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj412/37>**Published at 01/12/2023****Accepted at 20/11/2023****Abstract**

The study aimed to identify financial control and its role in enhancing integrity and transparency. The study addressed the importance of financial control and the benefits of financial control and financial controls in maintaining cash flow, types of financial controls and the importance of financial control to reduce financial risks, and the most prominent financial control in municipalities.

To reach its results, the study relied on the descriptive analytical approach, as it is one of the most widely used approaches in studying human social phenomena, as the descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing financial control and its role in raising the performance of financial control in municipalities.

The study reached a set of recommendations and results. The study confirmed that financial monitoring contributes to maintaining cash flow because it ensures planning, monitoring and accounting of all inflows and outflows. The study recommended that the Ministry of Local Administration should provide municipalities with the establishment of specialized units for financial control of different classifications.

Key Words: financial control: supervisory controls, performance, municipality

المقدمة

تقوم البلديات بحماية أصولها والاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة. وتضمن الضوابط المالية ذلك من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة للموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المالية. وتساهم المراقبة المالية أيضاً في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة. بالإضافة إلى ذلك، تزيد الرقابة المالية أيضاً من تحديد كيفية التعرف على السرقة عبر الإنترنت والاحتيال على الموظفين والأنشطة الأخرى غير المبررة لحماية المؤسسة من الأنشطة الاحتيالية.

وتعد الرقابة المالية اليوم جزءاً أساسياً من الشؤون المالية لأي مؤسسة. ومن هنا فإنه من المهم جداً فهم معنى الرقابة المالية وأهدافها وفوائدها والخطوات التي يجب اتخاذها لتطبيقها بشكل صحيح. لذلك يمكن تفسير الرقابة المالية على أنها تحليل النتائج الفعلية للبلدية، والتي يتم تناولها من جهات نظر مختلفة في أوقات مختلفة، مقارنة بأهدافها وخطط أعمالها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. وتتطلب هذه التحليلات عمليات مراقبة وتعديل للتأكد من اتباع خطط العمل وإمكانية تعديلها في حالة حدوث حالات شاذة أو مخالفات أو تغييرات غير متوقعة.

فالرقابة المالية عبارة عن نظام شامل من الضوابط الداخلية التي يتم وضعها وتحت مسؤوليتهم رؤساء مستخدمي الميزانية، والتي توفر عن طريق إدارة المخاطر ضمانات معقولة بأن الميزانية والموارد الأخرى سيتم استخدامها بطريقة منتظمة وأخلاقية واقتصادية. وبطريقة فعالة وكفؤة نحو تحقيق الأهداف. وهذا يعني أنه سيتم استخدامها بما يتماشى مع القوانين واللوائح التي نص عليها قانون البلديات، وحماية الأصول والموارد من الخسارة وسوء الاستخدام والضرر. بعبارة أبسط، يمكن تعريف الإدارة المالية والرقابة على أنها نظام يوجه ويتحكم في التأثيرات المالية لعمليات مستخدم الميزانية بطريقة تجعلهم داعمين لتحقيق الأهداف.

مشكلة الدراسة : تكمن إشكالية الدراسة في بحث الموضوع الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات، ويبرز دور الرقابة المالية في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة، لذلك تعزز الرقابة المالية الضبط المالي للبلديات وتحقيق الانجازات وتقديم أفضل الخدمات.

أهمية الدراسة : تسعى الدراسة إلى بيان الأهمية العلمية والعملية كما يلي:

الأهمية العلمية : قد تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبات الأردنية والعربية ومراكز البحوث العلمية، والمجلات لما قد تشكل هذه الدراسة من معرفة الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات

الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية في بيان أهمية الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات، وتعزيز الرقابة المالية للحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة، لذلك تعزز الرقابة المالية الضبط المالي للبلديات وتحقيق الخدمات الأفضل للمجتمع المحلي .

أهداف الدراسة : سعت الدراسة لبيان الأهداف التالية:

1- بيان الرقابة المالية مفهومها وفوائدها.

2- التعرف على أهمية الضوابط المالية في الرقابة المالية

3- بيان أنواع الضوابط المالية

4- بيان أهمية الرقابة المالية في البلديات

5- بيان أهداف الرقابة المالية في البلديات

أسئلة الدراسة سعت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما الرقابة المالية؟ وما مفهومها؟ وما فوائدها؟

2- ما أهمية الضوابط المالية في الرقابة المالية؟

3- ما أنواع الضوابط المالية؟

4- ما أهمية الرقابة المالية في البلديات؟

5- ما أهداف الرقابة المالية في البلديات

منهجية الدراسة : واعتمدت الدراسة في الوصول إلى نتائجها على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات

مصطلحات الدراسة

الرقابة المالية: هي السياسات والإجراءات والوسائل التي يتم من خلالها التحقق من -سلامة العمليات التي لها أثر مالي على الميزانية والقوائم المالية والحسابات الختامية وتعزيز كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية. وبيان مدى التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والأدلة والتعليمات والقرارات ذات الصلة .

الضوابط الرقابية: الإجراءات التي تطبقها الجهة ومنسبونها كأداة من أدوات أنظمة الرقابة الداخلية للحد من المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهدافها.¹

الأداء: الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المناطة في وظيفة الفرد، والأداء قد يعني قياس للنتائج، او الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وما ينعكس على ذلك من نتائج جيدة هو نتاج لحسن الأداء²

البلدية : مؤسسة أهليه مستقلة ماليا واداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث او إلغاء او تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون.ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به .وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها³

المبحث الأول : الرقابة المالية مفهومها وضوابطها

تعد الرقابة من المالية من ابرز الدوائر والأقسام الضرورية في إدارة المال للمؤسسة او البلديات ، ولتعزيز أهمية الرقابة المالية سعت البلديات على توفير برامج مالية تقوم بالمراجعة والتقييم الدوري والتركيز على مظاهر الرقابة الداخلية لتحقيق رقابة داخلية فاعلة، وكذلك تحسين وتطوير نظم محاسبية ملائمة لتلبي متطلبات جميع مستخدمي تلك المعلومات المحاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بالرقابة المالية وأثرها على البلديات

¹ - المحمد، عودة.(2022). الرقابة على نفقات وميزانيات البلديات في الأردن، المجلة العربية للنشر العلمي،48(1)، 295-303

² - الدجني، إباد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا).

³ - قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الالمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

وذلك لتحقيق الاستفادة المثلى من الإنفاق العام وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات إنجاز الإدارة المالية في البلديات.⁴

المطلب الأول : الرقابة المالية مفهومها وإيجابياتها

فالرقابة المالية نظام شامل، يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية كالأنظمة والتعليمات والمفاهيم والمبادئ الاقتصادية والمحاسبية والإدارية، والتي تهدف في النهاية إلى المحافظة على أموال المؤسسة، وضمان استغلالها بالطريقة التي تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة، والنهوض بفاعلية نشاطاتها وتحقيق أهدافها. ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إخضاع كل مراحل تنفيذ النفقة إلى الرقابة وذلك على حسن الاستثمار الأمثل لهذه النفقات في إطار قانوني المعمول به⁵

وتحمل الرقابة معنى الإشراف والفحص والمراجعة وهذا للاستخدام الأمثل للأموال العمومية ، حيث تتبنى مختلف الأجهزة الرقابية التي أتى بها المشرع الاردني لكشف الأخطاء و الثغرات قبل حدوثها او وقوعها من اجل تفاديها، وكذلك توضح أسباب الرئيسية لضمان عدم التكرار مسبقا دون أن تحل بالتسيير الحسن لمصالح الرقابية⁶ وتعرف الرقابة المالية على المؤسسات على أنها منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمالية والمحاسبية والإدارية فهي حزمة من المتابعة والرقابة المتعددة التي تمارس في وقت واحد بهدف التأكد من صحة وسلامة التصرفات المالية من كافة النواحي بغية المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق أعلى درجة من الفعالية في النتائج المرجوة من إنفاق المال العام أو تحصيله.

والرقابة المالية تعني التحقق من تنفيذ اعتمادات الموازنة في الوجوه والأغراض التي اعتمدت من أجلها سلفا المخصصات المالية، وفي حدود القواعد الموضوعية وخلال فترات زمنية محددة، وذلك للتأكد من أن الإنفاق العام يتم ضمن حدود المخصصات المالية المرصودة ولأغراض التي خصص من أجلها، كما تهدف بشكل عام إلى التحقق من عدم وجود أي هدر أو تبذير للأموال العامة، لكي يمكن الوقوف على نقاط الضعف والأخطاء ويمكن علاجها وتفايدي تكرارها.⁷

إن استخدام أدوات التكنولوجيا في الرقابة المالية يحافظ على المال العام من حيث الدقة والسرعة والتقليل من الأخطاء . ومن ابرز فوائد الرقابة المالية على المؤسسات ما يلي :⁸

⁴ - علي حمزة وآخرون(2019). الرقابة المالية في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مقال بمجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد،3 العدد، 2 , كانون ثاني، ص -17. 1، الجزائر.

⁵ - زياني زهرة وبودية فاطمة(2019). تقييم الأداء في المؤسسة الخدمية باستخدام اسلوب تحليل البيانات المغلقة، جامعة الشلف نموذجاً، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد ،01 العدد،02 , الجزائر.

⁶ - محمد علي سلامي(2019). مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة - دراسة تطبيقية لفرع الرقابة بعين الباردة عنابة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد ،04 العدد،02 ديسمبر . , الجزائر.

⁷ - فاطمة الزهراء بوطورة و نوفل سمايلي(2020). تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ،08 العدد ، 02 الجزائر..

⁸ - مقيم صبري(2019). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد ،18 الجزائر

1. التحقق من أن كل شيء يسير على النحو الصحيح: في بعض الأحيان، تقوم الرقابة المالية فقط بالتحقق من أن كل شيء يسير بشكل جيد وأن المستويات المحددة والأهداف المقترحة على المستوى المالي فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح والفوائض وما إلى ذلك، يتم تحقيقها دون أي تعديلات كبيرة. وبذلك تصبح الشركة أكثر أمانًا وثقة، كما تصبح معايير التشغيل وعمليات صنع القرار لديها أقوى.
2. اكتشاف الأخطاء أو مجالات التحسين: قد يؤدي عدم انتظام الشؤون المالية للشركة إلى تعريض تحقيق الأهداف العامة للمنظمة للخطر، مما يؤدي إلى خسارة أرضها أمام منافسيها، وفي بعض الحالات يعرض بقاءها للخطر. لذلك، من المهم اكتشاف المخالفات بسرعة.
3. تعمل الرقابة المالية لتنفيذ التدابير الوقائية. في بعض الأحيان، يؤدي التشخيص المبكر لمشاكل معينة تم الكشف عنها عن طريق الرقابة المالية إلى جعل الإجراءات التصحيحية غير ضرورية، حيث يتم استبدالها بإجراءات وقائية فقط.
4. التواصل مع الموظفين وتحفيزهم. إن المعرفة الدقيقة بحالة الشركة، بما في ذلك مشاكلها وأخطائها والجوانب التي يتم التعامل معها بشكل صحيح، تشجع على التواصل بشكل أفضل مع الموظفين وتحفزهم على التأكد من أنهم يتبعون الخط الصحيح أو تحسين الجوانب الضرورية.⁹
5. اتخاذ الإجراء المناسب عند الاقتضاء. إن اكتشاف الوضع ليس له فائدة تذكر دون اتخاذ إجراءات ملموسة لإعادة الوضع السلبي إلى المسار الصحيح بفضل المعلومات المحددة والمفصلة التي توفرها الرقابة المالية.

ولتحقيق الرقابة المالية لتكون أكثر شفافية ونزاهة لا بد من تصميم الرقابة المالية على أساس استراتيجيات محددة جيدًا إذا أراد المدير المالي أن يكون قادر على كشف الحالات الشاذة في الميزانيات والميزانيات العمومية والجوانب المالية الأخرى. على الرغم من وجود العديد من الأنواع والمنهجيات المختلفة، إلا أنه يمكن تمييز مجموعة شائعة جدًا من الخطوات في الغالبية العظمى من استراتيجيات تنفيذ الرقابة المالية موضحة كما يلي:¹⁰

- 1- تحليل الوضع الأولي: الخطوة الأولى هي إجراء تحليل شامل وموثوق ومفصل لوضع المؤسسة في مختلف المجالات: النقد والربحية والمبيعات وما إلى ذلك.
- 2- إعداد التوقعات والمحاكاة: على أساس الوضع الأولي الذي تم تحليله أعلاه وإنشاء مجموعة من المعايير أو المؤشرات، يمكن إعداد مجموعة من التوقعات والمحاكاة لسياقات وسيناريوهات مختلفة. وتعتبر عمليات المحاكاة هذه مفيدة بشكل لا يقاس في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الجوانب الحاسمة مثل الاستثمارات والربحية والتغيرات في أنظمة الإنتاج، وما إلى ذلك.
- 3- اكتشاف الانحرافات في البيانات المالية الأساسية: البيانات المالية الأساسية هي المستندات التي يجب على الشركة إنشاؤها عند إعداد الحسابات السنوية. الوثائق الثلاث الأكثر أهمية هي الميزانية العامة

⁹ - هاجر شناي وزبيدة محسن (2016). المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية للاتصالات ورقلة الجزائر. .

¹⁰ - بلبراهيم جمال (2017). دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر" مجلة الأكاديمية للدراسة الاجتماعية والإنسانية، العدد، 18، كانون ثاني، الجزائر.

وحساب الأرباح والخسائر وقائمة التدفق النقدي. وتعتبر هذه التحليلات والاختبارات في بيانات مختلفة جزءاً أساسياً من الرقابة المالية، لأنها تسمح باكتشاف المشاكل والأخطاء والانحرافات عن الوضع المثالي أو الأهداف الأولية في وقت مبكر.¹¹

4- تصحيح الانحرافات : لن يكون للرقابة المالية فائدة عملية كبيرة إذا لم يتم اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لوضع حسابات الشركة على المسار الصحيح كما هو محدد مسبقاً في الأهداف العامة للمنظمة

المطلب الثاني: أهمية الضوابط المالية في الرقابة المالية

الضوابط المالية هي الإجراءات والسياسات والوسائل التي من خلالها تقوم المنظمة بمراقبة ومراقبة اتجاه وتخصيص واستخدام مواردها المالية. تعتبر الضوابط المالية جوهر إدارة الموارد والكفاءة التشغيلية في أي مؤسسة. ولتحقيق النجاح، تقوم المؤسسات بحماية أصولها والاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة. وتضمن الضوابط المالية ذلك من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة للموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المالية. باعتبارك متخصصاً في الشؤون المالية أو الإدارية، من المهم أن تفهم ماهية الضوابط المالية وكيفية تنفيذها حتى تتمكن من اتخاذ قرارات إنفاق ذكية وتعزيز المسؤولية المالية في مكان العمل. في هذه المقالة، ناقش ماهية الضوابط المالية، وسبب أهمية الضوابط المالية ونحدد الأنواع المختلفة للضوابط المالية بما في ذلك طرق تنفيذها.¹²

والضوابط المالية هي الطرق التي تنظم بها المؤسسة وتراقب مواردها المالية. وتتكون هذه الضوابط الداخلية عادة من إجراءات أو سياسات تحدد كيفية تخصيص الموارد المالية أو استخدامها. الضوابط المالية هي التدابير التي يتبعها جميع الموظفين ويلتزمون بها. المراقبون الماليون مسؤولون عن تحديث الضوابط المالية والإشراف على جميع الأنشطة المحاسبية في المؤسسة. وهي تهدف إلى التأكد من أن الضوابط الداخلية تضمن السلامة والاستقرار الماليين.¹³

عند مراجعة الضوابط المالية وتحديثها، يقوم المراقبون الماليون بنقل هذه التغييرات إلى الموظفين. تنطبق الضوابط المالية في المقام الأول على المحاسبين الذين يستخدمونها لفحص العمليات المحاسبية لشركة أو مؤسسة وتفسير السجلات المالية بدقة. يمكن للمدققين أيضاً تحديد مدى فعالية الضوابط المالية واستخدام النتائج التي توصلوا إليها لإجراء تقييم شامل للأنظمة المالية للمؤسسة.¹⁴

وتعتبر الضوابط المالية مهمة للكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد في المؤسسة. وذلك لأن الآليات المالية تدفع

¹¹ - بعلي حمزة وآخرون(2019). الرقابة المالية في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مقال بمجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد، 3 العدد، 2 كانون ثاني ، الجزائر .

¹² - Allen, R. (2013)Challenges of Reforming Budgetary Institutions in Developing Countries.” In Public Financial Management and Its Emerging Architecture, edited by M. Cangiano, T. Curristine, and M. Lazare. Washington, DC: International Monetary Fund

¹³ - Allen, R., T. Chaponda, L. Fisher, and R. Ray. 2017. “Medium–Term Budget Frameworks in Selected SubSaharan African Countries. IMF Working Paper WP/17/203, International Monetary Fund, Washington, DC.

¹⁴ - المحمد، عودة.(2022). الرقابة على نفقات وميزانيات البلديات في الأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، 48(1)، 295-303.

المؤسسات إلى تقليل الهدر من خلال الفحص السليم للموارد المالية، وخفض رسوم التشغيل والمعاملات حيثما أمكن ذلك. وتؤدي تقييمات الموارد المالية إلى إدارة فعالة للموارد حيث يمكن لفرق التمويل والإدارة استخدام تحليلاتها لتحديد رأس المال أو الموارد التي يحتاجونها لتشغيل الأعمال وكيف يمكن للتمويل الحالي أن يدعم تنفيذها.¹⁵

تساهم الضوابط المالية أيضًا في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة. بالإضافة إلى ذلك، تزيد الضوابط المالية أيضًا من ربحية الشركة أو مكاسبها المالية. وذلك لأنه مع الكفاءة التشغيلية تأتي إنتاجية أكبر. وتؤثر الإنتاجية على الربحية لأنها تعتمد على عمليات سير العمل المبسطة التي تقلل من هدر الموارد وتزيد إنتاج المنتج. ويمكن لهذه الضوابط المالية أيضًا تحديد كيفية التعرف على السرقة عبر الإنترنت والاحتيال على الموظفين والأنشطة الأخرى غير المبررة لحماية المؤسسة من الأنشطة الاحتيالية.¹⁶

أنواع الضوابط المالية

هناك نوعان رئيسيان من الضوابط المالية، الضوابط الوقائية والضوابط الكشفية. وإليك معلومات عن كلا النوعين وبعض الأمثلة عليهما:

أولاً : الضوابط الوقائية : تهدف الضوابط الوقائية إلى ردع مشاكل التمويل أو الاحتيال قبل حدوثها. وهي تركز عادة على تعزيز ممارسات الترخيص والوثائق المالية المناسبة والتي من أبرزها:¹⁷

1- فصل المهام : ويعني فصل الواجبات أن أكثر من شخص واحد لديه السيطرة على الأصول المالية للمنظمة. وبدلاً من منح كل شخص السيطرة الكاملة، فإنهم جميعاً يشرفون على جانب واحد من الأصول المالية للمنظمة. وهذا يعني أنه لا يمكن لأي شخص في قسم المحاسبة أن يأذن بمعاملة أو يسجلها أو يبدأها دون موافقة الآخرين. وهذا يساعد على تقليل الاحتيال بين الموظفين وتعزيز النزاهة المالية.

2- الوثائق الموحدة : تضمن هذه المراقبة الوقائية أن تكون جميع المستندات ذات بنية ومظهر وتنسيق متسقين. وهذا يجعل المستندات المالية أسهل في الفهم ويقلل من مشاكل التواصل بين الموظفين. قد تطلب الشركات من الموظفين استخدام نماذج موحدة منسقة مسبقاً لتوثيق المخزون أو المعاملات.¹⁸

3- سلطة الموافقة : سلطة الموافقة تعني أن الشركة تقوم بتفويض شخص واحد أو مجموعة من القادة لشغل منصب يمكنهم من خلاله الموافقة على معاملة مالية واحدة أو أكثر نيابة عن المنظمة ككل. الأفراد الذين

¹⁵ - ضرغام، حامد وعيد، الشيخ.(2008). مدى فاعلية الموازنات كاداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد و تنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج11، ع1، ص 185-210.

¹⁶ - سليم، فريد منصور (2007): أثر تطبيق الاساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.

¹⁷ - دحماني، سمراني وحميدة، هشام.(2017). الرقابة القبلية لنفقات البلدية وترشيد الإنفاق العام، مجلة المعارف، 12(3)، 249-262

¹⁸ - Ross, E. 2017. "Command and Control of Sierra Leone's Ebola Outbreak Response: Evolution of the Response Architecture." Philosophical Transactions of the Royal Society B 372 (1721)

يتمتعون بهذه السلطة مسؤولون عن فحص المستندات أو المعاملات بحثاً عن الاحتيال أو الممارسات غير السليمة أو التناقضات.

4- صلاحية التحكم صلاحية الدخول: التحكم في الوصول هو آلية الحماية. إنه ينظم من يمكنه عرض الموارد المالية أو الوصول إليها. يمكن للمؤسسة استخدام كلمات المرور أو الرموز المادية لتقييد الوصول إلى الأصول المالية الرقمية والمادية.

ثانياً : الضوابط الكشفية : تحدد ضوابط المباحث المشكلات أو الأخطاء بعد المعاملة المالية. وهذا يعني أنهم يكتشفون المشكلات الموجودة بالفعل، أو في حالة عدم حدوث مشكلات، يبرهنون على أن الضوابط الوقائية تعمل بكفاءة. تتضمن بعض أمثلة التحكم في المباحث ما يلي:¹⁹

1- عمليات التدقيق المادية: التدقيق المادي هو إجراء يؤكد وجود جميع الأصول المادية. وهو يتضمن تقييم المخزون الذي يحدد ما إذا كانت جميع العناصر المسجلة في البيانات المالية للمنظمة موجودة وتم حسابها. تساعد هذه العملية في تحديد الأصول المفقودة، إن وجدت.

2- التسويات الدورية : تتضمن مراقبة المباحث هذه التفتيش الروتيني لنفس الحسابات من قبل محاسب. تضمن التسويات الدورية أن الرصيد الموجود في حسابات الشركة صحيح وموافق عليه من قبل المشرف. في بعض الأحيان، تتحقق التسوية الدورية مما إذا كانت البيانات المالية للشركة تعكس المعلومات المقدمة من قبل العملاء أو البائعين.

3- موازين المراجعة : ميزان المراجعة هو ورقة عمل مسك الدفاتر أو بيان بجميع الديون والائتمانات والأرصدة الخاصة بالشركة. تستخدم بعض ميزانيات المراجعة نظام القيد المزدوج الذي يتطلب من المحاسب مراجعة البيانات المالية مرتين وحساب أي اختلافات في الأعمدة المجاورة. تقوم العديد من الشركات بإكمال موازين المراجعة على أساس يومي أو أسبوعي أو نصف شهري

ومن ابرز الإجراءات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الضوابط المالية ما يلي :²⁰

1. كشف الحالات الشاذة في البيانات الموجودة : إجراء بحث شامل في المعلومات المالية الموجودة قبل إنشاء الضوابط المالية. يتضمن ذلك مراجعة التقارير المالية والميزانيات العمومية والموازنات المالية وبيانات الأرباح والخسائر. قارن هذه المستندات لتحديد أي اختلافات أو تداخلات في البيانات. تضمن لك هذه العملية اكتشاف أي ثغرات في الأنظمة المالية الحالية والتي يمكنك المساعدة في تصحيحها باستخدام الضوابط المالية الجديدة.

2. مراجعة العمليات : إذا كانت الشركة لديها بالفعل ضوابط مالية مطبقة، فتأكد من مراجعتها بشكل دوري. تحليل فعالية أنظمة الرقابة الداخلية الحالية وتحديد ما إذا كانت تغييرات الشركة لها تأثير عليها. يمكنك استخدام المعلومات الناتجة عن عمليات التدقيق المادية والتسويات الدورية وموازنات المراجعة لمراجعة

¹⁹ - حازم الالوسي (2002). مراجعة الحسابات باستعمال الحاسوب وأمن المعلومات ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية

والمالية ، المعرفة المعلوماتية والإدارة الإلكترونية ، جامعة فيلادلفيا - عمان - نيسان 2002.

²⁰ - ضرغام، حامد وعيد، الشيخ.(2008). مدى فاعلية الموازنات كاداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على

إعداد و تنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج11، ع1، ص 185-210.

فعالية العمليات الحالية. بعد مراجعة وتحديث الضوابط المالية الحالية، قم بإبلاغ هذه التغييرات إلى الموظفين الآخرين.²¹

3. تحليل كافة السيناريوهات التشغيلية : من المهم أن تأخذ في الاعتبار جميع السيناريوهات التشغيلية المحتملة قبل تنفيذ آليات الرقابة المالية الجديدة. يتضمن تحليل جميع السيناريوهات التشغيلية عرض السياسات من وجهات نظر مالية مختلفة للتأكد من أنها تغطي جميع الجوانب التشغيلية للشركة. على سبيل المثال، تغطي السياسات عادة حجم أو حجم الإنتاج والنفقات والربحية ومنع الاحتيال.²²

4. تقييم المخاطر : تقييم مستوى المخاطر المرتبطة ببعض المشاريع أو الأصول المالية. تعمل الضوابط المالية كإدارة فعالة للمخاطر في المناطق الأكثر تأثراً بالأخطاء أو الأنشطة الاحتيالية. ولذلك، فإن تقييم مستوى المخاطر لمختلف السيناريوهات المالية والتشغيلية يسمح لك بتوجيه الضوابط الداخلية إلى الحالات التي تتطلبها أكثر من غيرها.

5. خلق بيئة عمل إيجابية : يعتمد تنفيذ الضوابط المالية على تبسيط العمليات والأشخاص. لذلك، من الضروري تعزيز بيئة عمل إيجابية حيث يثق جميع الموظفين ببعضهم البعض ويدركون ما هو متوقع منهم. من المرجح أن يدعم الموظفون الأهداف المالية عندما يعمل القادة بشفافية وصدق. لخلق بيئة عمل إيجابية، ونموذج للسلوكيات الصادقة، وإيصال النجاحات المالية إلى أعضاء الفريق. وهذا يضمن مشاركة الجميع في نجاح الشركة والالتزام بأهداف المنظمة. إنشاء خط اتصال مفتوح حيث يمكن للموظفين طلب المساعدة أو الموافقة عند الانتهاء من المستندات أو المعاملات المالية.²³

6. العمليات المطلوبة : ينبغي أن يتم تنفيذ سياسات الرقابة المالية الفعالة بعد إجراء تحليل شامل للسياسات الحالية والتوقعات المستقبلية للشركة

وتبرز أهمية الضوابط المالية كما يلي:²⁴

1. صيانة التدفق النقدي : تساهم إجراءات الرقابة المالية الفعالة بشكل كبير في الحفاظ على التدفق النقدي للمؤسسة. عند وجود آلية رقابة فعالة، يتم مراقبة وتخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل عام، مما يؤدي إلى عمليات فعالة.

2. إدارة الموارد : تعتبر الموارد المالية لأي منظمة هي جوهر الكفاءة التشغيلية لأي منظمة. توفر الموارد المالية جميع الموارد الأخرى اللازمة لتشغيل الأعمال التجارية. ومن ثم، فإن إدارة الموارد المالية أمر

²¹ - سليم، فريد منصور (2007): أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.

²² - الحجاجبة، فدوى. (2022). النفقات في البلديات والضوابط المالية، المجلة العربية للنشر العلمي، 42(2)، 463-452.

²³ - بجلاب، صالح وفضيل، فارس. (2021). الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية: دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016، مجلة أفاق العلمية، 13(4)، 742-723.

²⁴ - الخيسي، عبد الباسط (2013): مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.

بالغ الأهمية لإدارة جميع الموارد الأخرى. وبالتالي فإن تدابير الرقابة المالية الفعالة تعتبر حاسمة لضمان إدارة الموارد في المنظمة.

3. الكفاءة التشغيلية : تضمن آلية الرقابة المالية الفعالة الكفاءة التشغيلية الشاملة في المنظمة.
4. الربحية : يؤدي ضمان الكفاءة التشغيلية الشاملة للمؤسسة إلى حسن سير العمل في كل قسم تنظيمي. وهو بدوره يزيد الإنتاجية، والتي تأتي ذات علاقة مباشرة وإيجابية بالربحية. ومن ثم، فإن وضع تدابير رقابة مالية فعالة يضمن تحسين ربحية أي عمل تجاري.²⁵
5. منع الاحتيال: تعمل المراقبة المالية كإجراء وقائي ضد الأنشطة الاحتيالية في المنظمة. يمكن أن يساعد في منع أي أنشطة غير مرغوب فيها مثل الاحتيال على الموظفين، والسرققة عبر الإنترنت، وغيرها الكثير من خلال مراقبة تدفق الموارد المالية الواردة والخارجة.²⁶

المبحث الثاني : أهمية الرقابة المالية في البلديات

يمكن للرقابة المالية الفعالة أن تساعد البلديات على تحويل مناطقها المحلية إلى مكان أفضل للعيش والعمل. يعرف معظم أعضاء المجالس وأعضاء المجتمع ما هي الخدمات البلدية التي يرغبون في الحصول عليها في منطقتهم. يُعرف حلم المجتمع المثالي هذا بـ "الرؤية" للبلدية.²⁷

إحدى أكبر مسؤوليات الرئيس هي الموافقة على ميزانية البلدية ومراقبتها بانتظام والتي توفر المال لتنفيذ الرؤى. وينبغي أن يتم هذا العمل بالتشاور والتعاون مع لجنة الجناح. يجب أن يشارك المجتمع قدر الإمكان في تحديد أولويات الإنفاق للمنطقة التي يعيشون فيها. يجب على أعضاء مجلس الأحياء ولجان الأحياء تقديم تقارير إلى اجتماعات الأحياء حول خطط الميزانية الواسعة والتشاور مع السكان حول البرامج والمشاريع التي ستؤثر على هم.²⁸

وبدون الأموال اللازمة لتنفيذ السياسات، لن يتمكن أعضاء المجالس من "إحداث فرق" أو خدمة مجتمعاتهم بشكل جيد. تضمن الإدارة المالية الفعالة توفر الأموال اللازمة لتنفيذ سياسات المجلس. وهذه مسؤولية كبيرة لأن البلديات مسؤولة عن إدارة مبالغ كبيرة من المال وتقديم الخدمات التي تؤثر على حياة الناس كل يوم. وعلى أعضاء المجلس وأعضاء اللجنة والمسؤولين واجب ضمان إدارة هذه الأموال بعناية وشفافية وأمانة.²⁹

والرقابة المالية دور في رفع ضبط الأداء المالي حيث تعتبر الرقابة المالية مهمة للغاية في البلديات. فإذا كانت الرقابة المالية فعالة، فإن البلدية سوف تصبح فعالة في المستقبل. فالرقابة المالية هي إحدى أدوات مراقبة الأداء التي يستخدمها الموظفين. ويمكن تحليل كيفية تأثير الرقابة المالية للمجالس البلدية على أدائه المالي.

²⁵ - سالم، إباد (2012): واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.

²⁶ - دحمانى، سمراني وحميده، هشام.(2017). الرقابة القبلية لنفقات البلدية وترشيد الإنفاق العام، مجلة المعارف، 12(3)، 249-262.

²⁷ - سليم، فريد منصور (2007): أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في

فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.

²⁸ - حمامة فريد، (٢٠٢١)، مسؤولية المراقب المالي عند رقابته المسبقة على نفقات البلدية الملتزم بها، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد ٦، ص 214-239.

²⁹ - يونسى، شحطة، عبد الباقي، حمزة، (2020)، الرقابة المالية على النفقات المخصصة لميزانية البلدية، جامعة الجلفة، رسالة غير منشورة.

الإدارة المالية الجيدة هي مفتاح التنفيذ المحلي - يجب على النشطاء المحليين وأعضاء لجان الأحياء فهم الشؤون المالية والميزانيات البلدية حتى يتمكنوا من إشراك أعضاء المجالس في المناقشات الأكبر حول الإنفاق وأولويات التنمية، ويبرز الجدول أدناه أبرز عناصر الإدارة المالية:³⁰

الميزانية	تحديد الدخل الذي ستحصل عليه البلدية وموازنته مع النفقات المخطط لها، من خلال إعداد الخطط والتنبؤات التفصيلية.
الحماية	وضع ضوابط لضمان حماية الدخل ورأس المال والأصول مثل الأموال والسيارات وأجهزة الكمبيوتر وما إلى ذلك من سوء الاستخدام أو الضرر أو الخسارة أو السرقة.
المراقبة	مراقبة الإيرادات والنفقات الفعلية ومقارنتها بالموازنة، من خلال إعداد التقارير المالية المنتظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
التدقيق (المساءلة)	إبلاغ النتائج المالية إلى جميع أصحاب المصلحة من خلال إعداد البيانات المالية البلدية التي يتم تدقيقها من قبل المراجع العام الذي يقدم تقاريره إلى البرلمان.
النزاهة المالية	خصائص النظام المالي الذي يعمل بطريقة نظيفة وشفافة وخاضعة للمساءلة.

أن أهمية الرقابة المالية للحد من المخاطر المالية في البلديات تفرض على المسؤولين التأكد من أن الموظفين فقط لديهم مفاتيح المكتب. لا يجوز لأعضاء المجلس الوصول إلى المكتب دون حضور الموظفين. في حالة فقدان الأموال أو التلاعب بالسجلات المالية، يمكن أن يكون كل شخص لديه مفتاح مشتبهًا به في تحقيقات الشرطة. ويمكن للرقابة المالية استخدام أفضل الممارسات التالية لإدارة المخاطر المالية:³¹

1. كتابة السياسات والإجراءات المالية، بما في ذلك سياسات الشراء.
2. تنفيذ سياسة بطاقة الائتمان البلدية الصارمة.
3. تدريب الموظفين على التعامل مع النقد وإجراءات الرقابة المالية.
4. الطلب من المواطنين إجراء الدفع عن طريق الشيكات والخصم وبطاقات الائتمان بدلاً من النقد للحد من التحصيل النقدي.
5. إصدار الإيصالات فور استلام الدفع.
6. رصيد النقدية والشيكات للإيصالات يوميا.
7. عمل ودائع مصرفية متكررة وتؤكد من أن الودائع متساوية مع الإيصالات.
8. مقارنة الفواتير بالمناقصات الأصلية وعروض الأسعار والعطاءات.

³⁰ - هاجر شلحيون: دور الجباية المحلية في تمويل مي ازنية الجماعات المحلية، مذكرة لنيل الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.

³¹ - بلقيل نورالدين، بيسار عبد الحكيم، (2019). بعنوان، دور الرقابات المالية المسبقة الممارسة على البلديات في ترشيد نفقات الميزانية البلدية " دراسة ميدانية لمجموعة من بلديات والية المسيلة"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد 4، ص 102-127.

9. جعل الفواتير والشيكات المعدة متاحة في اجتماعات المجلس للمراجعة والمعلومات.³²
10. التوقيع على الشيكات وصرافها بمجرد الموافقة على الدفعات.
11. عدم التوقيع على الشيكات الفارغة.
12. تقديم التقارير المالية الشهرية لمجلس البلدية

ومن أهدافه الرقابة المالية

إن الغاية الأساسية للرقابة المالية في البلديات في الأردن هو صيانة المال العام للبلدية وتفعيل عناصر الرقابة من خلال مراجعة وتدقيق السجلات والدفاتر المحاسبية، وكشف حالات التلاعب والغش ومدى فعالية الأجهزة الخاضعة للرقابة، ومن أهم أهداف الرقابة المالية ما يلي:³³

- 1- مراقبة النفقات العامة في البلديات والتأكد من حسن استخدامها للأموال العامة في الأغراض المخصصة لها من مصاريف جارية أو خدمات.³⁴
- 2- رقابة الإيرادات العامة في البلديات ضمن إطار القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها حسب قانون البلديات.
- 3- الرقابة الدقيقة للاخطاء أو الانحرافات أو المخالفات التي تحدثها الأجهزة المحاسبية في البلديات ، وتوجيه تلك الأجهزة إلى الحلول المناسبة لعلاجها وتصحيحها وتجنب تكرارها .
- 4- تعزيز الرقابة المالية للأنظمة والتعليمات واللوائح المالية وحجم مدى ملاءمتها للتحديث ، و إجراء التعديلات الفورية التي تساعد على تحقيق أهداف الرقابة المالية في البلديات الاردنية .³⁵
- 5- تعزيز قدرة وفعالية الأجهزة الرقابية المالية بأعلى درجة من الكفاءة والاقتصاد .
- 6- ترشيد الإنفاق العام وتوجيه الإدارات المالية في البلديات إلى أفضل الطرق لتحسين وتطوير إجراءات الأعمال المالية .
- 7- حفظ القيود والسجلات والبيانات والتقارير المالية بالطريقة الصحيحة التي تحددها اللوائح والأنظمة التي تنظم من خلال قانون البلديات.³⁶
- 8- زيادة قدرة البلديات على تحديد المشاريع القابلة للتسويق ذات احتمالية عالية للاكتمال والاستدامة بتكلفة تتناسب مع الفوائد المالية المتوقعة من المشروع؛

³² - باس عبد الحفيظ (2012). تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر

³³ - حمادة فريد، (2021). مسؤولية المراقب المالي عند رقابته المسبقة على نفقات البلدية الملتزم بها، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 6، ص 239-214

³⁴ - بن نوبة الحاج(2016). مفهوم التوازن المالي لميزانية البلدية، مذكرة تخرج في إطار الماجستير، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر يوسف بن خدة ، الجزائر .

³⁵ - غزير محمد الطاهر (2015). آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مبراح - لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر

³⁶ - مد الصالح فنينش (2012). الرقابة على تنفيذ النفقات المومية في القانون الجزائري ، رسالة من اجل نيل درجة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 1 ، كلية الحقوق ، ، 2012، ص 157.

9- تجهيز البلديات لمتابعة التمويل الحكيم والفعال للبنية التحتية وضمان مشاركة القطاع الخاص بشكل هادف في عمليات وضع السياسات وتحديد الأهداف. ومن الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات إلى المشاركة في تطوير لوائح وسياسات التمويل، فإن إشراك القطاع الخاص في مختلف جوانب التمويل البلدي يمكن أن يعزز جهود إدارة الأصول والأصول وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.³⁷

10- إصلاح السياسة المالية وتحسين قدرة صناع القرار في البلديات تنسيق المعلومات المتعلقة بتمويل التنمية والوصول إليها من خلال منصات على شبكة الإنترنت.

11- تنظيم المساءلة المالية والتواصل الواضح. وينبغي الجمع بين تحصيل الضرائب والإيرادات بكفاءة مع التقارير المالية، والمشاركة المجتمعية، واستراتيجية الاتصال الاستراتيجية. حيث يسهل إعداد التقارير المالية واجب الحكومة في أن تكون خاضعة للمساءلة العامة وينبغي أن يمكن المستخدمين من التفاعل مع بيانات وموارد المساءلة.³⁸

لقد عززت البلديات في الأردن تدابير مساءلة مماثلة أدت في كثير من الأحيان إلى تشجيع المواطنين على دفع الالتزامات (الضرائب والرسوم) للبلديات، مما أدى إلى تحسين الامتثال الضريبي وساعد في سد الفجوة التمويلية لتقديم الخدمات والتنمية الاقتصادية المحلية.³⁹

ولكي تتمكن البلديات الأردنية من جذب الاستثمارات الخاصة التي تسعى إلى تمكين التنمية الاقتصادية المحلية، من الضروري أن تستمر في تنفيذ رقابة مالية من خلال أنظمة حوكمة شفافة مدعومة بتخطيط وتنظيم استراتيجي متناسب، مما يوفر راحة أكبر للمستثمرين.⁴⁰

ويمكن من خلال تحسين المال أن تمنح البلديات العوائد التي يحتاجونها للاستثمارات الأولية واللاحقة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على البلديات الاستمرار في تحسين صورتها. وكثيراً ما يحول وضعهم المالي السيئ وضعف قدراتهم الإدارية دون مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية المحلية، وبالتالي يتعين معالجتهم من خلال مبادرات اتصالات استراتيجية مستهدفة خاصة بقطاعات محددة.

تحتاج البلديات أيضاً إلى مواصلة تحديث وتحسين استراتيجياتها لتحصيل الضرائب وغير الضرائب لتعزيز الإيرادات مع ترشيد النفقات. ويشمل ذلك تحديث تقييمات دافعي الضرائب والحفاظ على قنوات مفتوحة مع المواطنين من خلال الميزنة التشاركية وإعداد التقارير المالية. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج البلديات إلى مواصلة

³⁷ - Allen, R., T. Chaponda, L. Fisher, and R. Ray. 2017. "Medium-Term Budget Frameworks in Selected Sub-Saharan African Countries. IMF Working Paper WP/17/203, International Monetary Fund, Washington, DC

³⁸ - خماس حسين (2013). تطوير المحاسبة العمومية (الحكومية) لزيادة فعالية رقابة أنشطة الوحدات الحكومية و قياس أدائها في الجزائر، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، مجلة علمية دولية تصدر عن مخبر الإصلاحات الاقتصادية ، التنمية و استراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي بالتعاون مع المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، العدد 15

³⁹ - عبد القادر خليل ، سليمان بوقاسة (2012). عصرنة البلديات في الجزائر : بين تنوع الموارد المالية و تحسين الحوكمة ، مقال في مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، جامعة لونيبي على ، البلدة 2 ، العدد 01 ،

⁴⁰ - العلابية مالك ، رزقين عبود (2016). متطلبات نظام المحاسبة العمومية في الجزائر بما يوافق معايير محاسبة القطاع العام الدولية " IPSAS " ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، مجلة سداسية علمية محكمة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 15 ،

بناء قدرات مواردها البشرية لإدارة الموجودات والأصول من خلال تحديث الأنظمة والإجراءات لضمان الحفاظ على الأصول الحالية بشكل صحيح، وتستند خطط تنمية رأس المال إلى تكلفة دورة الحياة، وإدارة القروض البلدية والديون الأخرى بشكل فعال من خلال استخدام برامج إدارة الديون.

والمراقب المالي هو في الأساس المحاسب الرئيسي للبلدية. إنهم يشرفون على الأنشطة المحاسبية ويتأكدون من أن دفاتر الأستاذ تعكس بدقة الأموال الواردة والصادرة من الشركة. تؤثر وحدات التحكم الإستراتيجية أيضًا على عملية صنع القرار والتنبؤ وإعداد الميزانية على مستوى الشركة، بناءً على البيانات المحاسبية.⁴¹ من المدير المالي الاستراتيجي: "المراقب المالي مسؤول عن المحاسبة وحفظ السجلات في المؤسسة. يمكن أن تشمل المسؤوليات الإضافية إدارة تكنولوجيا المعلومات، والتأمين، وإعداد تقارير ضريبة المبيعات، وإعداد تقارير ضريبة الدخل الفيدرالية، وعمليات التدقيق الخارجية لاتفاقية السلام الشامل والموارد البشرية. يتحمل المراقبون في الأساس مسؤولية الالتزام المالي والتنظيمي للشركة." وتشمل المسؤوليات عادة ما يلي:⁴²

1- الرقابة المحاسبية العامة

2- إنشاء السياسات الداخلية وضوابط الإنفاق

3- تنسيق محاسبي الضرائب الخارجيين

4- إعداد الحسابات المصرفية

5- ضمان استلام الدفع من العملاء والمدينين الآخرين

ان واجبات المراقب المالي هي المسؤولية الأساسية لإغلاق دفاتر البلدية بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب وفعالة. وفي نهاية المطاف، فإنهم يوفرون الرقابة المحاسبية العامة وهم أصحاب عملية الإقفال المالي. ويتضمن هذا العديد من الواجبات، والتي قد تختلف باختلاف البلديات ولكنها تشمل بشكل عام ما يلي:⁴³

1- الموافقة على الفواتير: التأكد من الموافقة على الفواتير وترميزها بشكل صحيح في دفتر الأستاذ العام.

2- إدارة التدفق النقدي: مراقبة وموازنة التدفقات النقدية داخل وخارج الشركة للوفاء بالالتزامات وتحسين الاستثمار.

3- الاتصال بالمراجعة: التنسيق مع مدققي الحسابات المالية والامتثال والضرائب الخارجيين.

4- الضوابط الداخلية: إنشاء ومراقبة سياسات الشركة والضوابط الداخلية، وخاصة ضوابط الإنفاق، لحماية أصول الشركة والحد من الاحتيال.

5- الميزانية: المساعدة في إعداد الميزانية أو إنشائها بالكامل، بما في ذلك دمج البيانات التاريخية.⁴⁴

41 - زهير شطاح (2008). رقابة التسيير على الجماعات المحلية، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 9-10

42 - خماس حسين (2013). تطوير المحاسبة العمومية (الحكومية) لزيادة فعالية رقابة أنشطة الوحدات الحكومية وقياس أدائها في الجزائر، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلة علمية دولية تصدر عن مخبر الإصلاحات الاقتصادية،

التنمية و استراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي بالتعاون مع المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 15،

43 - محمد الصالح فنينش (2012). الرقابة على تنفيذ النفقات المومية في القانون الجزائري، رسالة من اجل نيل درجة دكتوراه دولة، جامعة

الجزائر 1، كلية الحقوق، ص 157.

44 - مد الصغير بعلي (2005) الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر

- 6- إدارة الديون: إدارة اتفاقيات القروض لقروض الشركة وتحصيل الأموال المستحقة للشركة من العملاء.
- 7- الإستراتيجية المالية: تطوير الإستراتيجية المالية، بما في ذلك خطط تقليل المخاطر والتنبؤ بالفرص.
- 8- الامتثال: ضمان الامتثال للقانون المحلي وأحكام الضرائب واللوائح الصناعية والمالية ذات الصلة.
- 9- إعداد التقارير والتحليل: تقديم التقارير والتحليلات المالية لتوجيه عملية صنع القرار.
- 10- وفورات في التكاليف: تحديد الكفاءات والفرص لخفض التكاليف في جميع أنحاء الأعمال.⁴⁵
- 11- القيادة: توجيه وإدارة موظفي المحاسبة والمالية.
- 12- كشف المرتبات: التعامل مع معالجة كشف المرتبات والامتثال لضريبة العمل.
- 13- التقارير الخارجية: إعداد البيانات الضريبية والمالية للبلدية، بما في ذلك الإيداعات العامة لدى لجنة الأوراق المالية والبورصات⁴⁶

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات، وبينت الدراسة ان البلديات تقوم بحماية أصولها والاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة. وتضمن الضوابط المالية ذلك من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة للموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المالية.

واكدت الدراسة ان المراقبة المالية تساهم في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة. بالإضافة إلى ذلك، تزيد الرقابة المالية أيضًا من تحديد كيفية التعرف على السرقة عبر الإنترنت والاحتيال على الموظفين والأنشطة الأخرى غير المبررة لحماية المؤسسة من الأنشطة الاحتيالية.

واثبتت الدراسة ان الرقابة المالية تعد جزءًا أساسيًا من الشؤون المالية لأي مؤسسة. ومن هنا فإنه من المهم جدًا فهم معنى الرقابة المالية وأهدافها وفوائدها والخطوات التي يجب اتخاذها لتطبيقها بشكل صحيح. لذلك يمكن تفسير الرقابة المالية على أنها تحليل النتائج الفعلية للبلدية، والتي يتم تناولها من جهات نظر مختلفة في أوقات مختلفة، مقارنة بأهدافها وخطط أعمالها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. وتتطلب هذه التحليلات عمليات مراقبة وتعديل للتأكد من اتباع خطط العمل وإمكانية تعديلها في حالة حدوث حالات شاذة أو مخالفات أو تغييرات غير متوقعة.

واكدت الدراسة ان الرقابة المالية هي عبارة عن نظام شامل من الضوابط الداخلية التي يتم وضعها وتحت مسؤوليتهم رؤساء مستخدمي الميزانية، والتي توفر عن طريق إدارة المخاطر ضمانات معقولة بأن الميزانية والموارد الأخرى سيتم استخدامها بطريقة منتظمة وأخلاقية واقتصادية. وبطريقة فعالة وكفؤة نحو تحقيق الأهداف. وهذا يعني أنه سيتم استخدامها بما يتماشى مع القوانين واللوائح التي نص عليها قانون البلديات، وحماية الأصول

⁴⁵ - عمار عوابدي (2014) ز النظرية العامة للمنازعات الإدارية في النظام القضائي الجزائري -نظرية الدعوى الإدارية، ج2، ط2، كديوان

المطبوعات الجامعية - بن عكنون - الجزائر .

⁴⁶ - مد الصغير بعلي(2003). يسري أبو العلا، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.

والموارد من الخسارة وسوء الاستخدام والضرر. بعبارة أبسط، يمكن تعريف الإدارة المالية والرقابة على أنها نظام يوجه ويتحكم في التأثيرات المالية لعمليات مستخدم الميزانية بطريقة تجعلهم داعمين لتحقيق الأهداف.

ثانياً : نتائج الدراسة

- 1- بينت الدراسة ان البلديات تقوم بحماية أصولها والاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة. وتضمن الضوابط المالية ذلك من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة للموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المالية.
- 2- أكدت الدراسة ان المراقبة المالية تساهم في الحفاظ على التدفق النقدي لأنها تضمن تخطيط ومراقبة وحساب جميع التدفقات الداخلة والخارجة.
- 3- بينت الدراسة ان الرقابة المالية تزيد من تحديد كيفية التعرف على السرقة عبر الإنترنت والاحتيايل على الموظفين والأنشطة الأخرى غير المبررة لحماية المؤسسة من الأنشطة الاحتيالية.
- 4- أثبتت الدراسة ان الرقابة المالية تعد جزءاً أساسياً من الشؤون المالية لأي مؤسسة. ومن هنا فإنه من المهم جداً فهم معنى الرقابة المالية وأهدافها وفوائدها والخطوات التي يجب اتخاذها لتطبيقها بشكل صحيح.
- 5- أكدت الدراسة ان الرقابة المالية هي عبارة عن نظام شامل من الضوابط الداخلية التي يتم وضعها وتحت مسؤوليتهم رؤساء مستخدمي الميزانية، والتي توفر عن طريق إدارة المخاطر ضمانات معقولة بأن الميزانية والموارد الأخرى سيتم استخدامها بطريقة منتظمة وأخلاقية واقتصادية. وبطريقة فعالة وكفؤة نحو تحقيق الأهداف.
- 6- بينت الدراسة ان الرقابة المالية تدار بما يتماشى مع القوانين واللوائح التي نص عليها قانون البلديات، وحماية الأصول والموارد من الخسارة وسوء الاستخدام والضرر.

ثالثاً : التوصيات

- 1- من الضروري على المجلس البلدي رفد وحدة الرقابة المالية بالكوادر المتخصصة وإعطائها جميع الصلاحيات.
- 2- أوصت الدراسة بان على وزارة الإدارة المحلية العمل تزويد البلديات بإنشاء وحدات متخصصة للرقابة المالية على اختلاف تصنيفها.
- 3- على المحاسبين ومدراء المالية في البلديات العمل على نشر دليل إجراءات التدقيق الداخلي وتعميمه على جميع الأقسام التابعة للبلديات.
- 4- أوصت الدراسة ضرورة تعزيز الرقابة المالية في البلديات.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- باس عبد الحفيظ (2012). تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر
- بجلاّب، صالح وفضيل، فارس.(2021). الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية: دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016، مجلة أفاق العلمية، 13(4)، 723-742.
- بعلي حمزة وآخرون(2019). الرقابة المالية في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مقال بمجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد، 3 العدد، 2 كانون ثاني ، الجزائر .
- بلبراهيم جمال(2017). دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر " مجلة الأكاديمية للدراسة الإجتماعية والإنسانية، العدد ، 18 كانون ثاني ، الجزائر .
- بلقيل نورالدين، بيسار عبد الحكيم(2019). بعنوان، دور الرقابات المالية المسبقة الممارسة على البلديات في ترشيد نفقات الميزانية البلدية " دراسة ميدانية لمجموعة من بلديات والية المسيلة"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد ، ٤ ص -102 127.
- بن نوبة الحاج(2016). مفهوم التوازن المالي لميزانية البلدية، مذكرة تخرج في إطار الماجستير، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر يوسف بن خدة ، الجزائر .
- حازم الالوسي (2002). مراجعة الحسابات باستعمال الحاسوب وآمن المعلومات ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية ، المعرفة المعلوماتية والإدارة الإلكترونية ، جامعة فيلادلفيا - عمان - نيسان 2002.
- الحجاجه، فدوى.(2022). النفقات في البلديات والضوابط المالية، المجلة العربية للنشر العلمي، 42(2)، 452-463.
- حامدة فريد، (2021). مسؤولية المراقب المالي عند رقابته المسبقة على نفقات البلدية الملتزم بها، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد ، ٦ ص . 214-239.
- خماس حسين (2013). تطوير المحاسبة العمومية (الحكومية) لزيادة فعالية رقابة أنشطة الوحدات الحكومية و قياس أدائها في الجزائر، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، مجلة علمية دولية تصدر عن مخبر الإصلاحات الاقتصادية ، التنمية و استراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي بالتعاون مع المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، العدد 15
- الخيبي، عبد الباسط (2013): مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.

- الدجني، إياد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا).
- دحماني، سمراني وحميده، هشام.(2017). الرقابة القبلية لنفقات البلدية وترشيد الإنفاق العام، مجلة المعارف، 12(3)، 249-262
- زهير شطاح (2008). رقابة التسيير على الجماعات المحلية ، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 10-9
- زياني زهرة وبودية فاطمة(2019). تقييم الأداء في المؤسسة الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة، جامعة الشلف نموذجاً، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد، 01 العدد، 02 ، الجزائر .
- سالم، إياد (2012): واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- سليم، فريد منصور (2007): أثر تطبيق الاساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- ضرغام، حامد وعيد، الشيخ.(2008). مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد و تنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج11، ع1، ص 185-210.
- عبد القادر خليل ، سليمان بوفاسة (2012). عصرنة البلديات في الجزائر : بين تنوع الموارد المالية و تحسين الحوكمة ، مقال في مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، جامعة لونيبي على ، النليدة 2 ، العدد 01 ،
- العلايبي مالك ، رزقين عبود (2016). متطلبات نظام المحاسبة العمومية في الجزائر بما يوافق معايير محاسبة القطاع العام الدولية " IPSAS " ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، مجلة سداسية علمية محكمة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 15 ،
- علي حمزة وآخرون(2019). الرقابة المالية في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مقال بمجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد، 3 العدد، 2 ، كانون ثاني، ص -17 1، الجزائر .
- عمار عوابدي (2014)ز النظرية العامة للمنازعات الإدارية في النظام القضائي الجزائري -نظرية الدعوى الإدارية، ج2، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية -بن عكنون - الجزائر .
- عزيز محمد الطاهر (2015). آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح - لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر
- فاطمة الزهراء بوطورة و نوفل سمايلي(2020). تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد، 08 العدد ، 02 الجزائر ..

- قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، الأردن.
- محمد الصالح فنينش (2012). الرقابة على تنفيذ النفقات المومية في القانون الجزائري، رسالة من اجل نيل درجة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، ص. 157.
- محمد الصغير بعلي (2003). يسري أبو العلا، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.
- محمد علي سلامي (2019). مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة - دراسة تطبيقية لفرع الرقابة بعين الباردة عنابة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد، 02 ديسمبر، الجزائر.
- المحمد، عودة. (2022). الرقابة على نفقات وميزانيات البلديات في الأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، 48(1)، 295-303.
- محمد الصالح فنينش (2012). الرقابة على تنفيذ النفقات المومية في القانون الجزائري، رسالة من اجل نيل درجة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، ص. 2012، 157.
- محمد الصغير بعلي (2005) الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر
- مقيح صبري (2019). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد، 18 الجزائر
- هاجر شلحيون: دور الجباية المحلية في تمويل مي ازنية الجماعات المحلية، مذكرة لنيل الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.
- يونس، شحطة، عبد الباقي، حمزة، (2020)، الرقابة المالية على النفقات المخصصة لميزانية البلدية، جامعة الجلفة، رسالة غير منشورة.

ثانيا : المراجع الاجنبية

- Allen, R. (2013)Challenges of Reforming Budgetary Institutions in Developing Countries.” In Public Financial Management and Its Emerging Architecture, edited by M. Cangiano, T. Curristine, and M. Lazare. Washington, DC: International Monetary Fund
- Allen, R., T. Chaponda, L. Fisher, and R. Ray. 2017. “Medium-Term Budget Frameworks in Selected SubSaharan African Countries. IMF Working Paper WP/17/203, International Monetary Fund, Washington, DC.
- Allen, R., T. Chaponda, L. Fisher, and R. Ray. 2017. “Medium-Term Budget Frameworks in Selected SubSaharan African Countries. IMF Working Paper WP/17/203, International Monetary Fund, Washington, DC
- Ross, E. 2017. “Command and Control of Sierra Leone's Ebola Outbreak Response: Evolution of the Response Architecture.” Philosophical Transactions of the Royal Society B 372 (1721)