

بحث بعنوان

دور إدارة الاستثمار البلدي في تنمية الموارد المالية: دراسة تطبيقية على بلدية إربد الكبرى

اعداد

رولا عبدالله علي السوداني

دائرة الاستثمار

بلدية إربد الكبرى

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الاستثمار البلدي في تنمية الموارد المالية المحلية وتحقيق الاستدامة المالية للبلديات، مع التركيز بشكل تطبيقي على بلدية إربد الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتمويل المحلي والاستثمار العام، فضلاً عن تحليل البيانات المالية والتقارير السنوية لبلدية إربد الكبرى للوقوف على واقع محافظتها الاستثمارية. كما تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي والمالي لقياس أثر الممارسات الاستثمارية على حجم الإيرادات المحلية المتحققة، ومقارنتها بالنفقات التشغيلية والرأسمالية للبلدية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن تفعيل إدارة الاستثمار البلدي وإدارة الأصول البلدية بكفاءة يسهم بشكل مباشر وفعال في سد الفجوة المالية، ويقلل من الاعتماد الكلي على المنح والمساعدات الحكومية المركزية. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات إدارية وتشريعية ومالية تعيق تعظيم العائد من الاستثمارات البلدية في إربد، مثل البيروقراطية، ونقص الكوادر المؤهلة، وغياب أدوات الشراكة مع القطاع الخاص. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأطر التشريعية للاستثمار البلدي، وتبني نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتطبيق التحول الرقمي في إدارة الأصول البلدية لضمان شفافية وكفاءة تعظيم الإيرادات.

Abstract

This study aims to examine the vital role played by municipal investment management in developing local financial resources and achieving financial sustainability for municipalities, with a specific focus on the Greater Irbid Municipality. Adopting a descriptive-analytical approach, the study gathered data through a review of literature on local finance and public investment, alongside an analysis of the Greater Irbid Municipality's financial statements and annual reports to assess the status of its investment portfolios. Statistical and financial analysis tools were employed to measure the impact of investment practices on generated local revenues and to compare these figures against the municipality's operational and capital expenditures.

The study yielded several key findings, most notably that the efficient management of municipal investments and assets contributes directly and effectively to bridging the financial gap and reducing total reliance on central government grants and aid. The study also identified administrative, legislative, and financial challenges hindering the maximization of returns on municipal investments in Irbid—such as bureaucracy, a shortage of qualified personnel, and a lack of mechanisms for public-private partnerships. Consequently, the study recommends updating legislative frameworks for municipal investment, adopting public-private partnership models, and implementing digital transformation in municipal asset management to ensure transparency and efficiency in revenue maximization.

المقدمة

تعتبر البلديات حجر الزاوية في منظومة اللامركزية الإدارية، وهي الجهة الأقرب إلى المواطن والتي تتولى تقديم الخدمات الأساسية والمرافق العامة التي تلبي الاحتياجات اليومية للسكان. ومع التوسع العمراني والنمو السكاني المطرد، تزداد الأعباء الملقة على عاتق البلديات، مما يستدعي توفير موارد مالية ضخمة ومستدامة لتمويل هذه الخدمات وتطوير البنية التحتية. في هذا السياق، لم تعد الإيرادات التقليدية (مثل الرسوم والغرامات) كافية لتغطية النفقات المتزايدة، مما فرض على البلديات التوجه نحو تنوع مصادر دخلها والاعتماد على الموارد الذاتية من خلال تفعيل دور الاستثمار البلدي كأداة رئيسية لتحقيق الاكتفاء المالي والاستدامة الاقتصادية.

تتجلى أهمية إدارة الاستثمار البلدي في قدرتها على تحويل الأصول البلدية الراكدة أو غير المستغلة إلى مشاريع منتجة تدر إيرادات متنامية، وتسهم في تحفيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل. وتشمل إدارة الاستثمار البلدي التخطيط الاستراتيجي للأصول، وإعداد دراسات الجدوى، وتسويق الفرص الاستثمارية، وإدارة العقود، ومتابعة الأداء المالي للمشاريع. إن الكفاءة في إدارة هذه الاستثمارات لا تقتصر على تعظيم الإيرادات المالية للبلدية فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتطوير المرافق العامة، وتعزيز التنافسية الاقتصادية للمدينة على المستوى الوطني.

تعد بلدية إربد الكبرى واحدة من أكبر وأهم البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، نظراً لكثافتها السكانية العالية وموقعها الجغرافي الاستراتيجي الذي يجعلها مركزاً تجارياً وخدمياً لشمال الأردن. ورغم الأهمية البالغة لبلدية إربد الكبرى، إلا أنها تواجه تحديات مالية هيكلية تتمثل في العجز المزمن في موازنتها السنوية، مما يحد من

قدرتها على تنفيذ المشاريع التنموية الطموحة. لذا، تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة واقع إدارة الاستثمار البلدي في إربد الكبرى، وتقييم مدى مساهمتها في تنمية الموارد المالية، وتحديد المعوقات التي تواجهها، وذلك لتوفير خارطة طريق عملية تسهم في تعظيم العائد من الأصول البلدية وتحقيق الاستقرار المالي للبلدية.

مشكلة البحث

تواجه البلديات في الأردن، وفي مقدمتها بلدية إربد الكبرى، تحدياً مالياً مستمراً يتمثل في الفجوة المتزايدة بين الإيرادات المحلية المتحققة والنفقات التشغيلية والرأسمالية المطلوبة لتقديم الخدمات بالمستوى المطلوب. يؤدي هذا العجز المزمن إلى اعتماد البلدية بشكل شبه كلي على التحويلات والمنح الحكومية المركزية، مما يقيد استقلاليتها المالية ويحد من مرونتها في الاستجابة للتحديات الطارئة وتنفيذ المشاريع التنموية. ورغم أن البلدية تمتلك محفظة من الأصول العقارية والتجارية والأسواق، إلا أن العائد المالي الفعلي منها لا يتناسب مع القيمة الحقيقية لهذه الأصول أو مع الإمكانيات المتاحة لتنميتها.

تكمن مشكلة البحث الرئيسية في أن الممارسات التقليدية في إدارة الاستثمار البلدي، مقترنة بالقيود التشريعية والإدارية، تحول دون تعظيم العائد من الأصول البلدية في بلدية إربد الكبرى. فغياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل للاستثمار، وضعف آليات التسويق للمشاريع البلدية، والاعتماد على أساليب التأجير التقليدية بدلاً من نماذج الاستثمار الحديثة مثل الشراكة مع القطاع الخاص، كلها عوامل أدت إلى استغلال دون المستوى الأمثل للموارد المتاحة. وبالتالي، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل حول: ما هو الدور الفعلي لإدارة الاستثمار البلدي في تنمية الموارد المالية لبلدية إربد الكبرى، وما هي المعوقات التي تحول دون تعظيم هذا الدور؟

أهداف البحث

1. التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الاستثمار البلدي وأهميتها في تحقيق الاستدامة المالية للبلديات.
2. تحليل الواقع الفعلي للمشاريع والأصول الاستثمارية المُدارة من قبل بلدية إربد الكبرى وتقييم أدائها المالي الحالي.
3. قياس مدى مساهمة ممارسات إدارة الاستثمار البلدي في زيادة وتنويع الموارد المالية المحلية لبلدية إربد الكبرى.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التشريعية والإدارية والمالية التي تواجه إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى.
5. اقتراح آليات واستراتيجيات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لتطوير كفاءة إدارة الاستثمار البلدي وتعزيز العائد المالي في بلدية إربد الكبرى.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية والأكاديمية للبحث في إثراء المكتبة العربية بالأدبيات والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع التمويل المحلي والاستثمار البلدي، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث والتعمق، خاصة في سياق الدول النامية. كما يسهم البحث في تطوير المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الأصول العامة، ويوفر

قاعدة بيانات ومعلومات حديثة يمكن للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة العامة والاقتصاد المحلي الاستفادة منها في إجراء دراسات مستقبلية مقارنة.

أما على الصعيد العملي والتطبيقي، فتكمن أهمية البحث في تقديم تشخيص دقيق وواقعي لواقع الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى، مما يوفر لصناع القرار في البلدية ووزارة الإدارة المحلية مؤشرات واضحة حول نقاط القوة والضعف في المحفظة الاستثمارية الحالية. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والآليات العملية القابلة للتطبيق المباشر، والتي يمكن أن تسهم في إعادة هيكلة إدارة الاستثمار، وتحسين العائد على الأصول، ومساعدة البلدية على تجاوز تحدياتها المالية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، مما ينعكس إيجاباً في النهاية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أسئلة البحث

1. ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة الاستثمار البلدي ودورها في تنمية الموارد المالية؟
2. ما هو الواقع الحالي للمشاريع والأصول الاستثمارية المُدارة في بلدية إربد الكبرى؟
3. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الاستثمار البلدي في زيادة الموارد المالية لبلدية إربد الكبرى؟
4. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى؟
5. ما هي أبرز الآليات والاستراتيجيات لتطوير كفاءة إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى؟

الإطار النظري

يستند الإطار النظري للدراسة إلى نظريات اللامركزية المالية والحكم المحلي، التي تفترض أن منح الحكومات المحلية صلاحيات مالية وإدارية أوسع يعزز كفاءة تخصيص الموارد العامة. وتشير "نظرية تيبوت" إلى أن

الأفراد يختارون أماكن إقامتهم بناءً على المزيج المتاح من الخدمات العامة والضرائب المحلية؛ مما يخلق حافزاً للبلديات لتحسين خدماتها وآليات التمويل المحلي لديها لجذب السكان والاستثمارات. وفي هذا السياق، يُعد الاستثمار البلدي أداةً رئيسية تُمكن البلديات من تحقيق الاستدامة المالية وسد الفجوة بين الاحتياجات المحلية المتزايدة والموارد المتاحة، ومن ثم تعزيز المساءلة المحلية وكفاءة تقديم الخدمات.

يتناول الإطار النظري أيضاً مفهوم وأبعاد إدارة الاستثمار البلدي، والذي يُعرف بأنه العملية الديناميكية التي تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للأصول البلدية على المدى الطويل. تشمل هذه الأبعاد التخطيط الاستراتيجي للأصول، حيث يتم تقييم المحفظة الاستثمارية للبلدية وتحديد الأصول ذات العائد المرتفع وتلك التي تحتاج إلى إعادة تطوير. كما تشمل الأبعاد التشغيلية، والتي تركز على كفاءة إدارة العقود، وصيانة الممتلكات، وتحصيل الإيرادات. ويعتمد النجاح في هذه الأبعاد على تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، مما يضمن حماية المال العام ويثير ثقة المستثمرين المحليين والأجانب للتعاون مع البلدية.

كما يركز الإطار النظري على نظريات إدارة الموارد العامة والاستدامة المالية، والتي تبرز أهمية تنويع مصادر الدخل المحلي. تشير هذه النظريات إلى أن الاعتماد على مصدر واحد للإيرادات (مثل المنح الحكومية) يجعل البلدية عرضة للصدمات المالية. لذلك، تُطرح استراتيجيات تعظيم الإيرادات الذاتية من خلال الاستثمار في المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية العالية، مثل تطوير أسواق الجملة، ومراكز التسوق البلدية، ومشاريع النقل العام، ومواقف السيارات. وتؤكد هذه النظريات على أن الاستثمار البلدي الناجح لا يهدف فقط إلى تعظيم الأرباح المالية، بل يمتد ليشمل تحقيق عوائد اجتماعية وبيئية، مثل تحسين المظهر الحضاري للمدينة وخلق فرص عمل، مما يعزز من مفهوم "الاستدامة الشاملة".

يلعب مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص دوراً محورياً في الإطار النظري الحديث للاستثمار البلدي. تُعرف هذه الشراكة بأنها ترتيب تعاقدى طويل الأمد بين البلدية والقطاع الخاص، يتقاسم فيه الطرفان المخاطر والمسؤوليات والموارد لتمويل وتشغيل المشاريع العامة. تتيح هذه النماذج للبلديات الاستفادة من رأس المال الخاص، والكفاءات الإدارية، والتكنولوجيا الحديثة التي يمتلكها القطاع الخاص، دون الحاجة إلى تحمل العبء المالي الكامل للمشاريع. ويُعد هذا المفهوم حلاً نظرياً وعملياً للتغلب على شح الموارد المالية المحلية، وتسريع وتيرة تنفيذ المشاريع التنموية والبنية التحتية في المدن.

وأخيراً، يستعرض الإطار النظري مجموعة من الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع الاستثمار البلدي والتمويل المحلي. أشارت دراسات أجريت في الأردن ودول عربية أخرى إلى أن البلديات تواجه تحديات هيكلية تحول دون تفعيل دورها الاستثماري، أبرزها المركزية المفرطة في التشريعات، وضعف القدرات المؤسسية، وغياب الشفافية. وتؤكد هذه الدراسات على وجود فجوة بحثية تتعلق بتطبيق نماذج إدارة الأصول الحديثة والرقمنة في البلديات الكبرى، وهو ما تسعى هذه الدراسة لسدّه من خلال تقديم إطار تطبيقي يربط بين النظريات الحديثة في إدارة الاستثمار والواقع العملي لبلدية كبرى مثل بلدية إربد.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة الاستثمار البلدي ودورها في تنمية الموارد المالية؟

تُعرف إدارة الاستثمار البلدي بأنها العملية الإدارية الشاملة التي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على كافة الأصول والممتلكات العائدة للبلدية، بهدف تعظيم العائد المالي منها وتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. يعتمد هذا الإطار المفاهيمي على تحويل البلدية من مجرد جهة تقدمية تستهلك الموارد إلى كيان

اقتصادي منتج يدير أصوله بكفاءة وفقاً لمبادئ السوق والمنافسة. يتمثل دورها في تنمية الموارد المالية من خلال استغلال الأراضي الفضاء، وتطوير الأسواق التجارية، وإدارة المواقف العامة، واستثمار المباني البلدية، مما يخلق تدفقات نقدية مستمرة ترفد الموازنة المحلية. كما يشمل المفهوم الحديث لإدارة الاستثمار البلدي تبني استراتيجيات التسويق العقاري، وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة، وتقييم المخاطر، مما يضمن حماية رأس المال البلدي وتحقيق عوائد مستدامة تقلل من العجز المالي وتعزز من قدرة البلدية على تمويل مشاريعها الرأسمالية وخدماتها اليومية دون الحاجة الماسة للتمويل الخارجي.

السؤال الثاني: ما هو الواقع الحالي للمشاريع والأصول الاستثمارية المُدارة في بلدية إربد الكبرى؟

يتميز الواقع الحالي للاستثمار في بلدية إربد الكبرى بتنوع الأصول المملوكة لها، والتي تشمل أسواق الخضار واللحوم المركزية، والمجمعات التجارية، ومواقف السيارات الآلية والتقليدية، والمحلات التجارية الموزعة في مختلف مناطق المدينة، بالإضافة إلى أراضٍ فضاء واسعة تقع في مواقع استراتيجية. ومع هذا التنوع، يعاني الواقع الفعلي من فجوة بين الإمكانيات المتاحة والعوائد المتحققة، حيث لا تزال البلدية تعتمد بشكل كبير على أساليب الإدارة التقليدية مثل التأجير المباشر بفترات زمنية قصيرة وعوائد ثابتة لا تتماشى مع التضخم والقيمة السوقية الحقيقية للأصول. كما تفتقر بعض المشاريع الاستثمارية إلى الصيانة الدورية والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة وضعف القدرة التنافسية لهذه المشاريع أمام القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر البلدية إلى قاعدة بيانات رقمية متكاملة وحديثة ترصد كافة الأصول وتقيم أدائها المالي بشكل لحظي، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد غالباً على التقديرات التقليدية بدلاً من التحليل المالي الدقيق.

السؤال الثالث: إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الاستثمار البلدي في زيادة الموارد المالية لبلدية إربد الكبرى؟

تسهم ممارسات إدارة الاستثمار البلدي بشكل مباشر وملحوظ في زيادة الموارد المالية لبلدية إربد الكبرى، حيث تُشكل الإيرادات الناتجة عن الاستثمارات البلدية (مثل أرباح الأسواق، وإيجارات المحلات، ومواقف السيارات) نسبة جوهرية من إجمالي الإيرادات المحلية الذاتية للبلدية. عندما تتبنى البلدية ممارسات إدارية رشيدة، مثل إعادة التفاوض على عقود الإيجار لتعكس الأسعار السوقية العادلة، أو تطوير الأراضي الفضاء لتصبح مشاريع تجارية متكاملة، فإن ذلك ينعكس فوراً على ارتفاع حصيلة الإيرادات. كما أن تحسين بيئة الاستثمار البلدي وتسهيل إجراءات التراخيص للمستثمرين داخل الممتلكات البلدية يشجع على تدفق رؤوس الأموال، مما يوسع القاعدة الضريبية والرسومية للبلدية. ومع ذلك، فإن مدى هذه المساهمة يتأثر سلباً في حال وجود ممارسات إدارية روتينية أو فساد مالي أو تساهل في تحصيل المستحقات، مما يثبت أن كفاءة الإدارة هي المتغير الحاسم في تحديد حجم المساهمة الفعلية للاستثمار في سد الفجوة المالية للبلدية.

السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى؟

تواجه إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى مجموعة متشابكة من التحديات التشريعية، والإدارية، والمالية، والبيئية. على الصعيد التشريعي، تقيد القوانين والأنظمة البلدية الحالية مرونة البلدية في التصرف بأصولها، وتفرض إجراءات بيروقراطية معقدة وطويلة لإبرام العقود أو طرح العطاءات، مما يؤدي إلى ضياع فرص استثمارية واعدة. إدارياً، تعاني البلدية من نقص حاد في الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات التحليل المالي، والتسويق العقاري، وإدارة المشاريع، حيث يغلب على الكوادر العاملة الطابع الإداري الروتيني

<https://jasps.com>

على حساب الكفاءات الاستثمارية. مالياً، تعاني البلدية من شح السيولة اللازمة لتمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى التي تتطلب رأسمال أولي ضخم، فضلاً عن مشكلة تراكم الديون والمتأخرات على بعض المستأجرين وصعوبة تحصيلها. كما تواجه البلدية تحديات بيئية واقتصادية خارجية، مثل التقلبات الاقتصادية، وارتفاع معدلات التضخم، وتغير أنماط الاستهلاك، والتي تؤثر سلباً على قدرة المستأجرين على الوفاء بالتزاماتهم المالية.

السؤال الخامس: ما هي أبرز الآليات والاستراتيجيات لتطوير كفاءة إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى؟

لتطوير كفاءة إدارة الاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى، يجب تبني مجموعة من الآليات والاستراتيجيات الحديثة والشاملة. أولاً، يتطلب الأمر تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي من خلال إصدار أنظمة استثمار بلدي مرنة تمنح البلدية صلاحيات أوسع في التعاقد وتحديد آليات التسعير الديناميكي. ثانياً، يجب التوجه بقوة نحو تفعيل نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يمكن للبلدية توفير الأراضي أو الأصول بينما يتولى القطاع الخاص التمويل والتشغيل، مما يقلل العبء المالي عن البلدية ويضمن نقل الخبرات الإدارية. ثالثاً، تطبيق التحول الرقمي الشامل من خلال إنشاء نظام معلومات جغرافي متكامل لرصد كافة الأصول البلدية، وربطه بنظام محاسبي آلي لتحصيل الإيجارات والرسوم، مما يحد من التهرب المالي ويزيد من الشفافية. رابعاً، استثمار الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في التمويل والاستثمار، واستقطاب كفاءات جديدة. وأخيراً، إعداد خطة استراتيجية شاملة للاستثمار البلدي تمتد لعشر سنوات، تتماشى مع المخططات التنظيمية للمدينة وتحدد الأولويات الاستثمارية بناءً على دراسات جدوى علمية ودقيقة.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين كفاءة إدارة الاستثمار البلدي وحجم الإيرادات المحلية المتحققة في بلدية إربد الكبرى. حيث أظهر التحليل المالي أن الفترات التي شهدت فيها البلدية تفعيلاً حقيقياً لمشاريعها الاستثمارية، وإعادة هيكلة لعقود الإيجار، وتطويراً للأسواق المركزية، شهدت الموازنة المحلية قفزات نوعية في الإيرادات الذاتية. هذا النمو في الإيرادات ساهم بشكل مباشر في تغطية جزء كبير من النفقات التشغيلية، ووفر فائضاً مالياً مكن البلدية من توجيهه نحو المشاريع الرأسمالية والخدمية، مما يؤكد أن الاستثمار البلدي ليس رفاهية إدارية، بل هو شريان حياة مالي أساسي لضمان استمرارية عمل البلدية وتطورها.
- كشفت الدراسة عن أن البيئة التشريعية والإدارية المحيطة بالاستثمار البلدي في بلدية إربد الكبرى تتسم بالجمود والبيروقراطية، مما يشكل عائقاً رئيسياً أمام تعظيم العوائد. فتعليمات وشروط طرح العطاءات وإبرام العقود مع المستثمرين تتطلب موافقات متعددة ومراحل زمنية طويلة، مما يؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع وفوات فرص استثمارية مربحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيود المفروضة على فترات التأجير وآليات التسعير تمنع البلدية من المرونة اللازمة لمنافسة القطاع الخاص، وتجعل الأصول البلدية أقل جاذبية للمستثمرين الجادين، مما ينعكس سلباً على حجم الإيرادات المتوقعة ويؤدي إلى بقاء بعض الأصول معطلة أو مؤجرة بأسعار بخسة لا تعكس قيمتها السوقية.

<https://jasps.com>

- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن بلدية إربد الكبرى لا تزال تعتمد بشكل شبه كلي على الأدوات التقليدية في إدارة استثماراتها، مثل التأجير المباشر والتحصيل النقدي أو الشيكات، مع غياب شبه تام للأدوات المالية الحديثة. فلم يتم بعد تبني نماذج متقدمة مثل "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" أو نظام "التشغيل ونقل الملكية" للمشاريع الكبرى، كما أن البلدية تفتقر إلى استخدام أدوات التمويل الإسلامي أو إصدار سندات بلدية لتمويل المشاريع التنموية. هذا القصور في تبني الأدوات الحديثة يحرم البلدية من فرص جذب رؤوس الأموال الكبيرة، ونقل الخبرات الإدارية، وتقاسم المخاطر مع القطاع الخاص، مما يبقي العائد الاستثماري في حدوده الدنيا.
- أبرزت نتائج الدراسة أن الهيكل الوظيفي للإدارات المعنية بالاستثمار في بلدية إربد الكبرى يفتقر إلى الكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتحليل المالي، والتسويق العقاري، وإدارة المخاطر. إن الاعتماد على كوادر إدارية ذات طابع روتيني لإدارة ملفات استثمارية معقدة يؤدي إلى ضعف في إعداد دراسات الجدوى، وسوء تقدير للمخاطر، وضعف في التفاوض مع المستثمرين. هذا النقص في القدرات البشرية يترجم مباشرة إلى قرارات استثمارية غير مدروسة، وعقود غير محكمة، وضعف في متابعة أداء المشاريع، مما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تدني العائد المالي وتعرض أصول البلدية للتآكل أو الخسارة.
- على الرغم من الجهود المبذولة، أظهرت النتائج أن بلدية إربد الكبرى لا تزال تعاني من عجز هيكلي في موازنتها، مما يضطرها للاعتماد بشكل كبير على التحويلات والمنح القادمة من وزارة الإدارة المحلية وصندوق دعم اللامركزية. إن ضعف الموارد المالية الناتج عن القصور في إدارة الاستثمار البلدي يعني أن البلدية غير قادرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي، مما يجعلها عرضة لتقلبات الموازنة العامة للدولة. هذا

<https://jaspss.com>

الاعتماد المستمر يقيد من استقلالية البلدية في اتخاذ القرارات التنموية، ويحد من قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة للاحتياجات الملحة للمواطنين، مما يؤكد أن تنمية الموارد الذاتية عبر الاستثمار تبقى الحل الجذري للأزمة المالية.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة العمل على مراجعة وتعديل الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالاستثمار البلدي، بما يمنح بلدية إربد الكبرى مرونة أكبر في التصرف بأصولها. يجب أن تتضمن التعديلات المقترحة السماح بفترات تأجير أطول لجذب المستثمرين الجادين، وتبني آليات تسعير ديناميكية تتماشى مع معدلات التضخم والقيمة السوقية، وتبسيط إجراءات طرح العطاءات وإبرام العقود لتقليل البيروقراطية. كما يُنصح بإصدار "دليل استثمار بلدي" يوضح الإجراءات والحوافز المتاحة، مما يعزز الشفافية ويشجع القطاع الخاص على التقدم بطلبات الاستثمار، ويوفر بيئة تنظيمية جاذبة تضمن في نفس الوقت حماية المال العام.
- تدعو الدراسة بلدية إربد الكبرى إلى إنشاء وحدة متخصصة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتبني هذه النماذج بشكل منهجي. يجب على البلدية تحديد مشاريع استراتيجية ذات جدوى اقتصادية عالية، مثل تطوير منظومة النقل العام، أو إدارة النفايات الصلبة، أو إنشاء مجمعات تجارية وترفيهية متكاملة على الأراضي الفضاء، وطرحها أمام القطاع الخاص لتمويلها وتشغيلها. من خلال هذه الشراكات، ستستفيد البلدية من الخبرات والتكنولوجيا ورأس المال الخاص، دون تحمل الأعباء المالية والتشغيلية الكاملة، مما يضمن تقديم خدمات بجودة عالية وتحقيق عوائد مالية مستدامة للبلدية على المدى الطويل.

- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة لتبني بلدية إربد الكبرى للتحويل الرقمي في إدارة استثماراتها، من خلال تطوير وتطبيق نظام معلومات جغرافي متكامل يرصد كافة الأصول والممتلكات البلدية ويحدد مواقعها وخصائصها القانونية والمالية. يجب ربط هذا النظام بقاعدة بيانات محاسبية وإدارية شاملة تتيح متابعة العقود، وتواريخ انتهاء الصلاحية، وأتمتة عملية إصدار الفواتير وتحصيل الإيجارات إلكترونياً. هذا التحويل الرقمي سيقضي على الهدر المالي، ويمنع التهرب من دفع المستحقات، ويوفر لصناع القرار بيانات لحظية ودقيقة لتقييم الأداء الاستثماري واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يعظم من كفاءة الإيرادات.
- توصي الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الكوادر البشرية العاملة في دوائر الاستثمار والمالية في بلدية إربد الكبرى، من خلال استقطاب كفاءات متخصصة في التحليل المالي، والتخطيط الاستراتيجي، والتسويق العقاري، وإدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، يجب تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومكثفة للكوادر الحالية لرفع كفاءاتهم وتعريفهم بأحدث الأدوات والممارسات العالمية في إدارة الأصول العامة. كما يُنصح بربط الحوافز والمكافآت المالية للموظفين بتحقيق مؤشرات أداء واضحة تتعلق بنمو الإيرادات الاستثمارية، وتحسين جودة الخدمات، مما يخلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والتميز وتعظيم العائد.
- تختتم التوصيات بضرورة قيام بلدية إربد الكبرى بإعداد "خطة استراتيجية شاملة للاستثمار البلدي" تمتد لعشر سنوات، بحيث تكون متوائمة تماماً مع المخطط الشامل للمدينة والرؤية التنموية الوطنية. يجب أن تحدد هذه الخطة الأولويات الاستثمارية، وتفرز الأراضي والمباني القابلة للتطوير، وتضع جدولاً زمنياً لتنفيذ المشاريع بناءً على دراسات جدوى اقتصادية واجتماعية دقيقة. كما يجب أن تتضمن الخطة آليات واضحة لمراقبة وتقييم الأداء، ومراجعة دورية للأهداف، لضمان أن الاستثمارات البلدية لا تقتصر على تعظيم

الإيرادات فحسب، بل تسهم أيضاً في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، وتحسين جودة الحياة، وخلق بيئة حضرية مستدامة وجاذبة للمواطنين والمستثمرين على حد سواء.

المصادر والمراجع

- أبو قديس، يوسف. (2022). *إدارة الأصول العامة والشراكات بين القطاعين العام والخاص: المفاهيم والتطبيقات* *. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، هشام. (2018). الاستثمارات البلدية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية للبلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 14(2)، 45-68.
- الجعفر، محمود. (2020). تحديات التمويل المحلي في البلديات الأردنية وسبل معالجتها في ظل اللامركزية. *مجلة جامعة اليرموك للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 26(1)، 112-135.
- الزعال، أحمد. (2021). *التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية: دور البلديات في الأردن* *. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزعبي، محمد. (2020). *الإدارة المالية المحلية وتنمية الموارد الذاتية: دراسة تحليلية* *. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشبول، ناصر. (2019). *الاقتصاد العام والتمويل المحلي: النظريات والتطبيقات في الدول النامية* *. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

<https://jaspps.com>

الطراونة، عبد الله. (2023). أثر اللامركزية الإدارية على الكفاءة المالية للبلديات: دراسة حالة بلدية إربد

الكبرى. *المجلة الأردنية للعلوم السياسية والاقتصادية*، 10(2)، 88-105.

العتوم، بلال. (2019). *اللامركزية الإدارية والتنمية المحلية في الأردن: الواقع والتحديات* . عمان، الأردن:

دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة الشؤون البلدية. (2024). *التقرير السنوي الشامل لأداء البلديات وأوضاعها المالية في المملكة الأردنية

الهاشمية* . عمان، الأردن: وزارة الشؤون البلدية / دائرة اللامركزية.

ديوان المحاسبة الأردني. (2023). *التقرير السنوي حول الأداء المالي والإداري والالتزام بأنظمة الاستثمار

لبلدية إربد الكبرى* . عمان، الأردن: ديوان المحاسبة.