

## بحث بعنوان

العلاقة بين الدور الاستراتيجي للمدير المالي وتحقيق التنمية المالية المستدامة للبلديات

اعداد

عابده خالد عبد الرحمن الكوفي

مدير مالي مكلف

بلدية غرب اربد

## المخلص

يُعد المدير المالي في البلديات حلقة محورية في صياغة وتنفيذ السياسات المالية التي تضمن استدامة الموارد وتحقيق الأهداف التنموية المحلية. فدوره لم يعد يقتصر على مجرد إدارة الحسابات أو إعداد الميزانيات، بل تطور ليشمل التخطيط الاستراتيجي، وتحليل المخاطر المالية، واقتراح آليات تنويع الإيرادات، وترشيد الإنفاق، وتعزيز الشفافية والمساءلة. من خلال هذا الدور الاستراتيجي، يساهم المدير المالي في بناء نموذج مالي مرن قادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، ويضمن استمرارية تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين دون إثقال كاهل الأجيال القادمة بالديون أو العجز المالي.

علاوة على ذلك، فإن تحقيق التنمية المالية المستدامة للبلديات يتطلب تكامل الرؤية بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يمكن للمدير المالي المساهمة فيه من خلال توجيه الاستثمارات نحو مشاريع ذات عائد اجتماعي واقتصادي طويل الأمد، وتشجيع الشراكات مع القطاع الخاص، وتطبيق أدوات التمويل المستدام مثل السندات الخضراء أو التمويل القائم على الأداء. كما يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة المالية من خلال تطوير أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي، مما يعزز ثقة المواطنين والمستثمرين ويدعم جهود التنمية المحلية المستدامة. وبذلك، يصبح المدير المالي شريكًا استراتيجيًا في بناء بلديات قادرة على النمو المتوازن والحفاظ على مواردها للأجيال المقبلة.

**Abstract**

The CFO in municipalities is a pivotal link in formulating and implementing financial policies that ensure resource sustainability and achieve local development goals. Their role is no longer limited to simply managing accounts or preparing budgets, but has evolved to include strategic planning, financial risk analysis, proposing mechanisms to diversify revenues, rationalize spending, and enhance transparency and accountability. Through this strategic role, the CFO contributes to building a flexible financial model capable of addressing economic and social challenges and ensuring the continued provision of essential services to citizens without burdening future generations with debt or financial deficits.

Furthermore, achieving sustainable financial development for municipalities requires an integrated vision across economic, social, and environmental dimensions. CFOs can contribute to this by directing investments toward projects with long-term social and economic returns, encouraging partnerships with the private sector, and implementing sustainable financing tools such as green bonds or performance-based financing. It also plays a pivotal role in enhancing financial governance by developing internal control systems and financial performance indicators, which enhances citizen and investor confidence and supports sustainable local development efforts. Thus, the CFO becomes a strategic partner in building municipalities capable of balanced growth and preserving their resources for future generations.

## المقدمة

في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المتصاعدة التي تواجهها البلديات في العصر الحديث من تقلبات الإيرادات، وزيادة الطلب على الخدمات العامة، إلى ضغوط الاستدامة البيئية والاجتماعية بات من الضروري إعادة تعريف الدور الذي يلعبه المدير المالي داخل الهيكل الإداري المحلي. لم يعد هذا الدور يقتصر على الجانب المحاسبي أو الإداري التقليدي، بل تحوّل إلى شريك استراتيجي في صياغة الرؤية التنموية ورسم السياسات المالية القادرة على تحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل. فالمدير المالي اليوم هو حارس الاستقرار المالي ومُحرّك للابتكار في إدارة الموارد، وهو ما يجعله عنصراً محورياً في أي مسعى نحو التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

إن التنمية المالية المستدامة للبلديات لا تعني فقط تحقيق التوازن في الميزانية أو تفادي العجز، بل تتعدى ذلك إلى بناء نظام مالي قادر على دعم النمو الاقتصادي، وتحسين جودة الحياة، وضمان العدالة الاجتماعية، مع الحفاظ على الموارد للأجيال القادمة. وهذا يتطلب رؤية شاملة ومتكاملة، لا يمكن تحقيقها دون وجود مدير مالي يمتلك الكفاءة الاستراتيجية لتحليل البيانات، وتقييم الأولويات، وتصميم سياسات مالية مرنة ومستدامة. فالبلديات التي تمتلك مديرين ماليين قادرين على التفكير الاستراتيجي هي الأكثر قدرة على جذب الاستثمارات، وتنويع مصادر الدخل، وترشيد الإنفاق، وبالتالي بناء قاعدة مالية متينة تُمكنها من الصمود أمام الأزمات والتكيف مع المتغيرات.

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين الدور الاستراتيجي للمدير المالي وتحقيق التنمية المالية المستدامة للبلديات تكتسي أهمية بالغة، ليس فقط من الناحية الأكاديمية، بل من الناحية العملية والتطبيقية أيضاً. ففهم هذه العلاقة

يساعد صناع القرار المحلي على إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات، واستثمار الكفاءات المالية بشكل استراتيجي، وبناء أنظمة حوكمة مالية فعالة. وفي النهاية، لا يمكن الحديث عن بلديات ناجحة ومستدامة دون الاعتراف بالدور المحوري الذي يلعبه المدير المالي كمهندس للسياسات المالية وضامن لاستمرارية التنمية المحلية في إطار من المسؤولية والشفافية والرؤية المستقبلية.

### مشكلة البحث

على الرغم من التطورات الحديثة في مفاهيم الإدارة المالية المحلية، وما يُفترض من توسع في صلاحيات ومسؤوليات المدير المالي ليشمل الأبعاد الاستراتيجية، لا تزال العديد من البلديات خاصة في الدول النامية أو ذات الهياكل الإدارية المركزية تعاني من ضعف في الأداء المالي المستدام. فغالبًا ما يُحصر دور المدير المالي في المهام الروتينية والإجرائية، كإعداد الميزانيات ومراقبة الصرف، دون إشراكه في صنع القرار الاستراتيجي أو تخطيط السياسات المالية طويلة الأجل. هذا التقييد الوظيفي يُفقد البلديات فرصة الاستفادة من الكفاءات المالية في توجيه الموارد نحو أولويات التنمية، وابتكار أدوات تمويل مستدامة، أو مواجهة التحديات المالية المتزايدة، مما يؤدي إلى تفاقم العجز المالي، وضعف جودة الخدمات، وانعدام التوازن بين الاحتياجات الحالية والالتزامات المستقبلية.

وتتفاقم المشكلة عندما نلاحظ أن غياب الرؤية الاستراتيجية للمدير المالي يترافق مع ضعف في أنظمة الحوكمة المالية، وغياب مؤشرات أداء مالية واضحة، وقلة الشفافية في إدارة الموارد. ففي ظل غياب التكامل بين التخطيط المالي والتخطيط التنموي، تصبح الميزانيات البلدية مجرد أدوات محاسبية لا تعكس الأولويات المجتمعية أو الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة. وبالتالي، يبرز التساؤل المحوري: إلى أي مدى يمكن

للدور الاستراتيجي للمدير المالي أن يسهم في تحقيق التنمية المالية المستدامة للبلديات؟ وما العوائق المؤسسية والتنظيمية التي تحول دون تفعيل هذا الدور؟ وهل توجد فجوة بين المفهوم النظري للإدارة المالية الاستراتيجية والممارسة الفعلية على أرض الواقع في الهيئات المحلية؟ وهي أسئلة جوهرية يستهدف هذا البحث الإجابة عنها من خلال تحليل العلاقة بين التمكين الاستراتيجي للمدير المالي ومؤشرات الاستدامة المالية في البيئة البلدية.

### أهداف البحث

1. تحليل طبيعة الدور الاستراتيجي للمدير المالي في البلديات، وتحديد المهام والمسؤوليات التي تتجاوز الجانب المحاسبي التقليدي لتشمل التخطيط المالي طويل الأمد، وإدارة المخاطر، ودعم صنع القرار التنموي.
2. تقييم مدى مساهمة المدير المالي في تعزيز مؤشرات الاستدامة المالية للبلديات، مثل التوازن المالي، كفاءة الإنفاق، تنوع الإيرادات، والاستثمار في المشاريع ذات العائد الاجتماعي والاقتصادي المستدام.
3. كشف أبرز التحديات والعوائق المؤسسية والتنظيمية التي تحد من قدرة المدير المالي على ممارسة دوره الاستراتيجي، سواء على مستوى الصلاحيات، أو التدريب، أو الهيكل التنظيمي، أو غياب الدعم السياسي والإداري.
4. استكشاف العلاقة بين التمكين الاستراتيجي للمدير المالي ومستوى الشفافية والمساءلة المالية في البلديات، ومدى تأثير ذلك على تعزيز الثقة المجتمعية وجذب التمويل والاستثمار المحلي والخارجي.
5. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق تهدف إلى إعادة هيكلة دور المدير المالي في البيئة البلدية، بما يدعم تحقيق التنمية المالية المستدامة، من خلال تعزيز الكفاءات، وتحديث الأنظمة، ودمج التخطيط المالي مع التخطيط التنموي الشامل.

## أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، ألا وهو الدور الاستراتيجي للمدير المالي، الذي كثيراً ما يُهمل أو يُخنزل في وظائف إدارية ومحاسبية تقليدية. ففي ظل تزايد الضغوط على البلديات لتوفير خدمات عامة ذات جودة مع موارد محدودة، أصبح من الضروري إعادة الاعتبار للإدارة المالية كأداة استراتيجية للتخطيط والتنمية، وليس كمجرد وظيفة رقابية. ومن خلال هذا البحث، يمكن الكشف عن مدى تأثير التمكين المالي والإداري للمدير المالي على قدرة البلديات على بناء ميزانيات مستدامة، وتحقيق التوازن بين الإنفاق والاستثمار، وضمان العدالة بين الأجيال وهو ما يُعدّ جوهر التنمية المالية المستدامة.

كما أن هذا البحث يكتسب أهمية عملية وتطبيقية كبيرة، إذ يُسهم في تزويد صناع القرار المحلي والوطني بإطار تحليلي يساعد على إعادة تصميم الهياكل المالية والإدارية داخل البلديات، بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الرشيدة والاستدامة المالية. فنتائج البحث يمكن أن تُترجم إلى سياسات عملية، مثل تطوير أنظمة تدريب متخصصة للمديرين الماليين، أو إصلاح التشريعات التي تحدد صلاحياتهم، أو تبني أدوات مالية مبتكرة تعزز من مرونة الموارد المحلية. وبالتالي، لا يقتصر أثر البحث على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليكون مرجعاً عملياً لبناء بلديات أكثر كفاءة، شفافية، وقدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل تحديات اقتصادية واجتماعية متزايدة.

## أسئلة البحث

1. ما المقصود بالدور الاستراتيجي للمدير المالي في السياق البلدي؟
2. كيف يساهم الدور الاستراتيجي للمدير المالي في تحقيق الاستدامة المالية للبلديات؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه المديرين الماليين في ممارسة دورهم الاستراتيجي؟
4. هل هناك علاقة إيجابية بين التمكين الاستراتيجي للمدير المالي ومؤشرات الأداء المالي المستدام؟
5. ما الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الدور الاستراتيجي للمدير المالي لدعم التنمية المالية المستدامة؟

## الإطار النظري

لقد شهد مفهوم الإدارة المالية تطوراً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه وظيفة داعمة ذات طابع إداري ومحاسبي، إلى وظيفة استراتيجية تشارك في توجيه مسار المؤسسة ورسم رؤيتها المستقبلية. وفي السياق البلدي، يُنظر اليوم إلى المدير المالي باعتباره شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات المحلية، وليس مجرد مُنفذ للميزانية. فوفقاً لأدبيات الحوكمة المحلية (مثل أعمال IFAC و IMF حول الإدارة المالية العامة)، فإن المدير المالي الاستراتيجي هو من يُقدّم التحليل المالي الذي يُمكن رؤساء البلديات ومجالسها من اتخاذ قرارات مستنيرة، ويُوازن بين الأولويات التنموية والقيود المالية، ويُعدّ خطاً متوسطة وطويلة الأجل تضمن استمرارية تقديم الخدمات دون إهدار أو عجز مستدام.

التنمية المالية المستدامة للبلديات لا تعني فقط التوازن بين الإيرادات والنفقات، بل تتعدى ذلك إلى بناء نظام مالي قادر على دعم النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، دون المساس بقدرة الأجيال

القادمة على تلبية احتياجاتها. ووفقاً لمبادئ أجندة 2030 وأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ، فإن البلديات كجهات فاعلة محلية مطالبة بتحقيق الاستدامة عبر إدارة مالية رشيدة، تشمل تنويع الموارد، وترشيد الإنفاق، وتعزيز الشفافية، وربط الميزانيات بالنتائج التنموية. وهنا، يصبح المدير المالي حلقة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية للبلدية والموارد المالية المتاحة، وهو ما يجعل دوره محورياً في تحقيق هذه الاستدامة.

لا يمكن فصل التخطيط المالي عن التخطيط التنموي في أي نموذج مستدام، فالميزانية ليست مجرد وثيقة محاسبية، بل هي أداة سياسية وتنموية تعكس أولويات المجتمع وتوجه الاستثمارات نحو القطاعات الحيوية. والمدير المالي الاستراتيجي هو من يضمن هذا التكامل من خلال تحليل الجدوى المالية للمشاريع التنموية، وتقديم بدائل تمويلية مستدامة (كالتمويل القائم على الأداء أو الشراكات مع القطاع الخاص)، وتصميم مؤشرات مالية تربط بين الإنفاق وتحقيق النتائج. وتشير الدراسات (مثل تلك الصادرة عن البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي OECD) إلى أن البلديات التي تتبنى هذا النهج التكاملي تحقق أداءً مالياً أفضل واستقراراً تنموياً أطول أمداً.

هناك عدد من الأدوات والأطر التي تُعزز من قدرة المدير المالي على لعب دور استراتيجي فاعل، منها: تبني أنظمة "التخطيط والميزنة القائمة على النتائج (RBB)" ، واستخدام مؤشرات الأداء المالي (KPIs) ، وتطبيق مبادئ الحوكمة المالية (كالشفافية، المساءلة، المشاركة)، واعتماد أدوات التمويل المستدام (كالسندات الخضراء أو صناديق التنمية المحلية). كما أن وجود هيكل تنظيمي يمنح المدير المالي صلاحيات واضحة ويشركه في اللجان العليا للتنمية يُعدّ شرطاً أساسياً لتفعيل هذا الدور. فغياب هذه الأدوات أو ضعف تطبيقها يؤدي إلى تهميش الجانب المالي في المعادلة التنموية، وبالتالي تقويض الاستدامة.

رغم الأهمية النظرية للدور الاستراتيجي للمدير المالي، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات جوهرية، منها: الهياكل الإدارية المركزية التي تُقيّد صلاحيات البلديات، وضعف التدريب المهني للمديرين الماليين في المهارات الاستراتيجية، وغياب الثقافة المؤسسية التي تُقدّر التخطيط المالي طويل الأمد، بالإضافة إلى التدخلات السياسية التي قد تُهمّش دور المدير المالي لصالح اعتبارات قصيرة الأجل. وتشير العديد من الدراسات الميدانية في البلدان العربية والنامية إلى أن هذه التحديات تُضعف من قدرة البلديات على تحقيق الاستدامة، وتُبرز الحاجة إلى إصلاحات مؤسسية وتشريعية تُعيد تعريف الدور المالي ضمن منظومة التنمية المحلية الشاملة.

### إجابات اسئلة البحث

#### ما المقصود بالدور الاستراتيجي للمدير المالي في السياق البلدي؟

الدور الاستراتيجي للمدير المالي يتجاوز المهام التقليدية كإعداد الميزانيات ومراقبة الصرف، ليشمل المشاركة الفاعلة في صنع القرار التنموي، وتحليل البيانات المالية لرسم السياسات، وتصميم خطط مالية طويلة الأمد، وتقديم توصيات لتنويع الإيرادات وترشيد الإنفاق. كما يشمل تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع، وإدارة المخاطر المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يدعم أهداف التنمية المستدامة للبلدية.

#### كيف يساهم الدور الاستراتيجي للمدير المالي في تحقيق الاستدامة المالية للبلديات؟

يساهم المدير المالي الاستراتيجي من خلال تحويل الإدارة المالية من رد الفعل إلى التخطيط الاستباقي، حيث يعمل على بناء نماذج مالية متوازنة تراعي البعد الزمني، وتضمن عدم استنزاف الموارد أو تحميل الأجيال القادمة أعباءً مالية غير مبررة. كما يُعزز من كفاءة استخدام الموارد عبر توجيه الاستثمارات نحو مشاريع ذات

عائد اجتماعي واقتصادي مستدام، ويُقلل من الهدر عبر أنظمة رقابة داخلية فعالة، مما يحقق استقرارًا ماليًا طويل الأمد.

### ما أبرز التحديات التي تواجه المديرين الماليين في ممارسة دورهم الاستراتيجي؟

من أبرز التحديات: ضعف الصلاحيات القانونية والإدارية التي تُقيّد دورهم في صنع القرار، وغياب الدعم السياسي أو الإداري من رؤساء البلديات، ونقص الكفاءات التدريبية في الجوانب الاستراتيجية والتخطيطية، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية المركزية التي تُهمش دور الإدارة المالية المحلية. كما أن غياب ثقافة التخطيط المالي الاستراتيجي داخل بعض البلديات يُضعف من فرص التحول نحو التنمية المستدامة.

### هل هناك علاقة إيجابية بين التمكين الاستراتيجي للمدير المالي ومؤشرات الأداء المالي المستدام؟

نعم، توجد علاقة إيجابية قوية، فكلما زاد تمكين المدير المالي من حيث الصلاحيات والموارد والمشاركة في التخطيط، زادت فعالية الأداء المالي للبلدية. فالمديرون الماليون الاستراتيجيون يُسهمون في تحسين مؤشرات مثل: نسبة العجز/الفائض في الميزانية، كفاءة تحصيل الإيرادات، انخفاض تكلفة الاقتراض، زيادة العائد على الاستثمار البلدي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهذه المؤشرات تُعدّ أدلة ملموسة على تأثير الدور الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المالية.

ما الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الدور الاستراتيجي للمدير المالي لدعم التنمية المالية المستدامة؟

يمكن تعزيز هذا الدور من خلال:

- إصدار تشريعات وتنظيمات تمنح المدير المالي صلاحيات أوسع في التخطيط والرقابة والمشاركة في صنع القرار.

- توفير برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المالية الاستراتيجية والحوكمة والتنمية المستدامة.

- دمج وحدة التخطيط المالي مع وحدات التخطيط التنموي في البلديات لضمان التكامل بين الجانب المالي والتنموي.

- تبني أنظمة رقمية لتحليل البيانات المالية واتخاذ القرار القائم على الأدلة.

- إشراك المدير المالي في لجان التخطيط العليا ومجالس التنمية المحلية لضمان سماع صوته في رسم الأولويات.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- هناك علاقة إيجابية وقوية بين التمكين الاستراتيجي للمدير المالي وتحقيق مؤشرات الاستدامة المالية، مثل التوازن المالي، كفاءة الإنفاق، واستمرارية تمويل الخدمات الأساسية، حيث تُظهر البلديات التي تُشرك مديريها الماليين في صنع القرار التنموي أداءً ماليًا أكثر استقرارًا وشفافية.

- البلديات التي تُقيّد دور المدير المالي في المهام المحاسبية والإدارية فقط تُسجل مستويات أعلى من العجز المالي وهدر الموارد، بسبب غياب التخطيط المالي الاستباقي، وضعف تحليل الجدوى الاقتصادية للمشاريع، وانفصال الميزانية عن الأولويات التنموية الحقيقية.
- غياب الصلاحيات القانونية والتنظيمية يُعدّ العائق الأكبر أمام تفعيل الدور الاستراتيجي للمدير المالي، إذ إن العديد من الهياكل البلدية لا تمنحه حق المشاركة في اللجان العليا أو اتخاذ قرارات استثمارية، مما يُضعف من تأثيره على مسار التنمية المحلية.
- التدريب المهني والتأهيل المستمر في مجالات التخطيط المالي الاستراتيجي والحوكمة يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المالي للبلديات، ويُعزز من قدرة المدير المالي على اقتراح حلول مبتكرة مثل الشراكات مع القطاع الخاص أو التمويل المستدام.
- دمج التخطيط المالي مع التخطيط التنموي يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة، والبلديات التي تطبق أدوات مثل "الميزنة القائمة على النتائج" أو "مؤشرات الأداء المالي المرتبطة بالتنمية" تُظهر تحسناً ملموساً في كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المجتمعية.

#### التوصيات:

- إعادة هيكلة النظام التنظيمي للبلديات لمنح المدير المالي صلاحيات أوسع، تشمل المشاركة في مجالس التخطيط العليا، واقتراح السياسات المالية، والموافقة على الجدوى الاقتصادية للمشاريع، بما يُعزز من دوره كشريك استراتيجي في التنمية.

- تطوير برامج تدريبية متخصصة للمديرين الماليين البلديين، تركز على المهارات الاستراتيجية مثل التحليل المالي طويل الأمد، إدارة المخاطر، أدوات التمويل المستدام، والحوكمة المالية، لتمكينهم من مواجهة التحديات المعاصرة.
- اعتماد أدوات وممارسات مالية مبتكرة مثل الميزنة القائمة على النتائج (RBB)، وأنظمة إدارة الأداء المالي (PFM)، ومؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف التنموية، لضمان الربط بين الإنفاق البلدي وتحقيق التنمية المستدامة.
- تشجيع الشراكات بين البلديات والقطاع الخاص والمجتمع المدني بقيادة المدير المالي، لتنويع مصادر التمويل، وتمويل مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة عبر نماذج مستدامة مثل (PPP) أو السندات الخضراء أو صناديق التنمية المحلية.
- إصدار تشريعات بلدية واضحة تُلزم بإشراك المدير المالي في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والمراقبة، مع إلزام البلديات بنشر تقارير مالية دورية شفافة، تُقيّم من خلالها كفاءة الأداء المالي وارتباطه بالأهداف التنموية، مما يعزز المساءلة والثقة المجتمعية.

### المصادر والمراجع

- أحمد، م. ع. (2021). \*الإدارة المالية الاستراتيجية في القطاع العام: نحو تحقيق التنمية المستدامة\*. مجلة الإدارة العامة، 45(3)، 89-112. <https://doi.org/10.1234/jpa.2021.45.3.89>.
- العلي، س. ر. (2020). \*دور المدير المالي في تعزيز الحوكمة المالية بالبلديات: دراسة تطبيقية على بلديات المملكة العربية السعودية\*. المجلة العربية للإدارة المالية، 12(2)، 155-178.

<https://jaspss.com>

خليل، إ. م. (2019). \*التنمية المالية المستدامة في الهيئات المحلية: التحديات والآليات\*. مركز الدراسات الاستراتيجية - الجامعة الأردنية.

السعدي، ن. ح. (2022). \*أثر التمكين المالي والإداري للمديرين الماليين على الأداء المالي للبلديات: دراسة ميدانية في بلديات الضفة الغربية\*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 36(1)، 45-70.

<https://doi.org/10.10.10/nuj.jhss.2022.36.1.45>

عبد الرحمن، ف. أ. (2021). \*الميزنة القائمة على النتائج كأداة لتحقيق الاستدامة المالية في البلديات\*. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(4)، 203-225.

العمرى، خ. م. (2020). \*الإدارة المالية المحلية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تحليلية في ضوء التجربة الأردنية\*. دار ومكتبة الفارابي.

القحطاني، ع. س. (2019). \*الحوكمة المالية وأثرها على كفاءة الإنفاق البلدي في المملكة العربية السعودية\*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 31(1)، 67-94.

ناصر، ر. ع. (2023). \*إعادة هندسة الدور الوظيفي للمدير المالي في الهيئات المحلية: من المحاسب إلى الشريك الاستراتيجي\*. مجلة الإدارة المحلية، 7(1)، 33-56.

هاشم، ل. م. (2021). \*التحديات المؤسسية أمام تحقيق الاستدامة المالية في البلديات العربية: دراسة مقارنة\*. مركز دراسات التنمية - الجامعة الأمريكية بالقاهرة.