

بحث بعنوان

دور المدير المالي الناجح في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن

إعداد

فاطمة عبدالله احمد الغزاوي

بلدية طبقة فحل

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المدير المالي الناجح في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن، من خلال تحليل المهارات الإدارية والمالية التي تسهم في مواجهة التحديات المالية مثل انخفاض الإيرادات وضعف التخطيط المالي. تبين الدراسة أن المدير المالي يشكل محوراً رئيسياً في تعزيز الاستدامة المالية وتطبيق استراتيجيات فعالة تضمن التوازن بين الإيرادات والنفقات، وتحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد. كما تناولت الدراسة المهام الأساسية للدائرة المالية في البلديات، وأبرزت أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي، وإعداد وتحليل الميزانية بأنواعها المختلفة، ودورها في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف التنموية للبلديات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل دراسات حالة، والتفاعل مع مسؤولي المالية في البلديات. وقد خلصت إلى أن تأهيل المدير المالي وتوفير الدعم المؤسسي له يمثلان عاملين حاسمين في تحسين الأداء المالي وتعزيز كفاءة البلديات في تقديم الخدمات العامة.

<https://jaspss.com>**Study Abstract:**

This study aims to shed light on the role of a successful financial manager in improving the financial performance of municipalities in Jordan, by analyzing the administrative and financial skills that contribute to addressing financial challenges such as declining revenues and weak financial planning. The study demonstrates that the financial manager plays a central role in enhancing financial sustainability and implementing effective strategies that ensure a balance between revenues and expenditures, and achieving efficiency in resource allocation. It also discusses the key tasks of the financial department in municipalities and highlights the importance of strategic financial planning, as well as the preparation and analysis of various types of budgets and their role in supporting decision-making and achieving the developmental goals of municipalities.

The study adopted the descriptive analytical approach through literature review, case study analysis, and interaction with financial officials in municipalities. The findings concluded that the qualification of the financial manager and the provision of institutional support are crucial factors in improving financial performance and enhancing the efficiency of municipalities in delivering public services.

مقدمة:

تعتبر البلديات في الأردن من الركائز الأساسية التي تساهم في تطوير الخدمات العامة وتحقيق التنمية المحلية. ومن أجل تحسين الأداء المالي لهذه البلديات، يتطلب الأمر توظيف إداريين مؤهلين يتمتعون بكفاءات عالية في المجال المالي. يُعد المدير المالي أحد الأدوار الحيوية التي تساهم في تحقيق الاستدامة المالية وتحسين الكفاءة المالية للبلديات، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على تقديم الخدمات العامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المدير المالي الناجح في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن، مع التركيز على أهمية مهاراته الإدارية والمالية في مواجهة التحديات والفرص التي تواجهها البلديات.

مشكلة البحث:

يواجه القطاع البلدي في الأردن العديد من التحديات المالية مثل انخفاض الإيرادات، وزيادة النفقات، وضعف التخطيط المالي. لذلك، يُعد المدير المالي المؤهل والمتميز هو العامل الرئيس في تجاوز هذه التحديات من خلال تحسين الإدارة المالية وتوجيه الموارد بشكل فعال.

فرضية البحث:

يُفترض أن وجود مدير مالي ناجح في البلديات الأردنية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي من خلال وضع استراتيجيات مالية فعالة، وتعزيز الشفافية في إدارة الموارد المالية، وتحقيق الاستدامة المالية.

أهداف البحث:

1. التعرف على دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن.

2. تحليل المهارات والقدرات التي يجب أن يتحلى بها المدير المالي لتحقيق النجاح.

3. استعراض التحديات التي يواجهها المدير المالي في البلديات الأردنية.

4. تقديم توصيات لتحسين أداء المدير المالي في البلديات.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة المتعلقة بالإدارة المالية للبلديات، بالإضافة إلى تحليل دراسات حالة لبلديات أردنية، والتفاعل مع المسؤولين الماليين في البلديات من خلال استبيانات ومقابلات.

الفصل الأول: الإطار النظري

1. **تعريف المدير المالي الناجح:** المدير المالي هو الشخص المسؤول عن تخطيط وإدارة الأنشطة المالية في المنظمة، وتشمل مهامه الإشراف على إعداد الميزانية، وتحليل البيانات المالية، وتنفيذ استراتيجيات مالية طويلة الأجل.

2. **مفهوم الأداء المالي:** يشير الأداء المالي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية من خلال استغلال الموارد المالية بشكل فعال، ويشمل معايير مثل الكفاءة في استخدام الموارد، وتحقيق الإيرادات المتوقعة، والتحكم في التكاليف.

3. **مبادئ الإدارة المالية في البلديات:** تتمثل هذه المبادئ في ضرورة التزام البلديات بالموازنة المالية السنوية، وتعزيز الشفافية في تقديم التقارير المالية، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.

هي طريقة محاسبة تُنشئ بيانات وتقارير ووثائق تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بأداء أعمالهم. تستخدم المالية الإدارية في المقام الأول للأغراض الداخلية. وهدفها الرئيس هو مساعدة المجلس البلدي في أداء وظائفها بكفاءة على أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم .

اختصاص الإدارة المالية في البلديات:

- تقديم جميع الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية بما في ذلك الخدمات المالية لمختلف الوحدات والأقسام التنظيمية التابعة للبلدية، وذلك بما يساعد على أداء مهامها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تنفيذ وتطبيق السياسة المالية للبلدية بإنجاز جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمواطنين أو الدوائر الحكومية أو المؤسسات الخاصة وتفعيل عملية تحصيل حقوق البلدية وتسديد التزاماتها.
- التحقق من أن المعاملات المالية على اختلاف أنواعها في البلدية متبعة في حساباتها طريقة موافقة أحكام هذا النظام.
- مراقبة استيفاء أموال البلدية والعمل على تأمين تحصيلها في أوقاتها.
- الإشراف على إدخال ما يدفع للبلدية أو يقيد لحسابها أو ما تنفقه من أموال على اختلاف أنواعها إيرادا أو مصروفات وقيدها في فصول الموازنة وموادها.
- التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أموال البلدية على اختلاف أنواعها.
- استلام أموال البلدية وإنفاقها من موظفي البلدية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع تلاعب أو إهمال أو تقصير من خلال المراجعة والتدقيق الكافيين.
- إعلام رئيس البلدية خطياً عن أي تجاوز في الإنفاق أو أي نقص يقع بسبب نفاذ المخصصات.

- تطبيق الأنظمة المتعلقة بالأمور المادية، وإعداد الموازنة ومراقبتها وتنفيذ عمليات الصرف والمحاسبة الخاصة بالبلدية بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في إدارة الاستثمارات الخاصة في البلدية.
- قبض تحصيلات البلدية من الإيرادات المختلفة سواء كانت نقدية أو شيكات، متابعة الكمبيالات والدفع المسبق الداخلية والخارجية.
- وزارة الإدارة المحلية.(2021). أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات تشخيص النظم والمواضيع المالية في البلديات، منشور على موقع الوزارة.
- مهام الدائرة المالية في البلديات:
- إعداد مشروع الموازنة المالية السنوية للبلدية بالتعاون مع دوائر وأقسام البلدية ذات العلاقة ليتم عرضها على المجلس البلدي.
- متابعة مشروع الموازنة لدى المجلس البلدي ووزارة الشؤون البلدية الى حين اتمام اجراءات تصديقها.
- تحقيق الرسوم والاجور المترتبة على المكلفين بموجب الاحكام والقوانين والانظمة المعمول بها وترحيل هذه الرسوم.
- تنظيم السجلات والقيود الحسابية للبلدية بصورة صحيحة وفقا لاحكام النظام المالي للبلديات
- اتخاذ الاجراءات اللازمة للمحافظة على اموال البلدية على اختلاف انواعها مثل التامينات والسجلات والقيود الحسابية.
- تنظيم جداول رواتب الموظفين وأجور المستخدمين والعمال في البلدية وصرفها
- إعداد جداول تنسيق الحسابات الشهرية والحساب الختامي.

الفصل الثاني: دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات

1. **التخطيط المالي الاستراتيجي:** المدير المالي الناجح يقوم بوضع خطط مالية شاملة تساهم في تحديد الأولويات المالية للبلدية، وكذلك استثمار الأموال بشكل مدروس من أجل تحقيق النمو المستدام.
2. **إعداد وتحليل الميزانية:** يعتبر إعداد الميزانية من أهم مهام المدير المالي في البلديات، حيث يساعد في توزيع الموارد المالية بشكل عادل وفعال. كما أن تحليل الميزانية يساعد على تحديد الفجوات المالية واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الوضع المالي.

مفهوم الموازنة وأنواعها وإعدادها

تتعرض تدفقات الإيرادات الحكومية الداخلة والخارجة على ميزانية البلدية. وتُعرف النفقات المتكبدة للحفاظ على سير العمليات الحكومية بسلاسة وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات للسكان باسم نفقات الإيرادات. إذا تجاوزت نفقات الإيرادات تدفقات الإيرادات الوافدة ، فإن الحكومة تعاني من عجز في الإيرادات. على الرغم من أن الميزانيات يتم إعدادها عادة لسنة مالية واحدة في كل مرة ، فإن الاتجاه الأخير كان التخطيط لمدة ثلاث إلى خمس سنوات كأساس للميزانيات السنوية. وينتج عن ذلك أن تصبح عملية إعداد الميزانية السنوية جزءًا من عملية تخطيط متوسطة المدى وتنفيذ البرنامج ، مما يساعد البلدية على تحقيق الاستمرارية في تخطيط وتنفيذ برنامج التطوير الخاص به.

إن اعتماد الميزانية يعني أنه تم اتخاذ القرارات - على أساس عملية التخطيط - فيما يتعلق بكيفية تخطيط المنظمة للوصول إلى أهدافها. تعتبر وظيفة التخطيط في أي حكومة ذات أهمية حاسمة للأسباب التالية :

1. السلع العامة. لا يتم تقييم نوع وكمية ونوعية السلع والخدمات التي ينتجها القطاع العام وتعديلها من خلال آلية السوق.

2. الاهتمام عام. غالبًا ما تكون السلع والخدمات التي يقدمها القطاع العام من بين أكثر السلع أهمية للمصلحة العامة.

3. نطاق هائل. إن النطاق الهائل والتنوع لأنشطة الحكومة الحديثة يجعل التخطيط الشامل والمدرّوس والمنهجي شرطًا أساسيًا لاتخاذ قرارات منظمة.

4. المشاركة. يتم التخطيط الحكومي واتخاذ القرار بشكل عام في مكان واحد عملية يشارك فيها المواطنون وممثلوهم المنتخبون والسلطة التنفيذية. وبالتالي ، تساعد الميزانيات على ضمان قيام الحكومات بتقديم الخدمات التي طالب بها المواطنون، من خلال الاختيارات التي يتم إجراؤها في عملية ديمقراطية، وأن الموارد المتاحة تُستخدم بكفاءة.

تسمح وظيفة التحكم بتطوير المعلومات لتقديرات التكلفة المستخدمة في إعداد الميزانيات الجديدة وتحافظ على مسارات التدقيق بعد تنفيذ الميزانية. وهناك أربعة مبادئ للميزانية الجيدة.

أنواع الميزانيات تم استخدام الميزانيات لعدة قرون ، ولكن أشكال وأنواع ونطاق الميزانيات استمرت في التغيير. يناقش هذا القسم أنواع الميزانية المختلفة ومزاياها وعيوبها ، بما في ذلك تحديات تنفيذها عمليًا.

ويمكن تصنيف الميزانيات الإدارية وفقًا للكيان الإداري المسؤول عن إدارة خدمة أو وظيفة عامة معينة.

وبالتالي يمكن تنظيم الميزانية وفقًا للقسم الذي سينفذ العمل الذي يتم توفير الأموال من أجله ، مثل إدارة

الصحة أو البيئة ، النظافة ، وإدارة النفايات ، فتح الطرق ، التعبيد وما إلى ذلك. ويمكن تصنيف الميزانيات

حسب الوظيفة الاقتصادية ، أي حسب نوع الإيرادات والنفقات ، مثل الضرائب والرواتب والإمدادات وما إلى ذلك. ويسمى هذا النوع من التصنيف أيضًا تصنيف "بند" أو تصنيف "وجه الإنفاق" ويمكن أن يحدد التصنيف الوظيفي الإنفاق وفقًا للغرض أو الهدف المقصود ، على سبيل المثال ، الطرق ، والصحة ، والخدمات الاجتماعية ، دون تحديد (غالبًا) الإدارات الإدارية التي ستتلقى الموارد أو فئة الإنفاق التي سيتم استخدام الأموال المدرجة في الميزانية من أجلها وغليها من خلال التصنيف يمكن تحديد نوع الموازنة كم هو التالي:

1. الميزانيات الثابتة أو المرنة الميزانيات الثابتة هي تلك التي تحدد اعتمادات المبالغ الثابتة. لا يجوز تجاوز المبالغ المخصصة بغض النظر عن التغيرات في الطلب على الخدمات الحكومية. المنح المخصصة من مستوى حكومي أعلى هي ميزانيات ثابتة نموذجية يمكن إنفاقها حصريًا للأغراض المستهدفة (مثل التعليم أو الصحة أو الطرق)؛ يجوز إعادة المبالغ غير المنفقة إلى المانح. تسمح الميزانيات المرنة للحكومة المحلية بتعديل مخصصات الميزانية خلال العام ، وفقًا لمتطلبات البرنامج، وبالتالي تمكينها من التكيف مع الأحداث الطارئة والأحداث غير المتوقعة
2. ميزانيات البنود توفر ميزانيات البنود تخصيصات الميزانية بطريقة مفصلة للغاية ، عن طريق تخصيص محدد لكل بند من بنود الإنفاق. هذه الميزانيات موجهة نحو المدخلات وتصف التفاصيل الدقيقة؛ ونتيجة لذلك فإن وثائق الميزانية ضخمة. على الرغم من أن ميزانيات البنود تساعد الحكومات على ممارسة الرقابة المالية على كل بند من بنود الإنفاق ، إلا أنها لا توفر المرونة لتعديل الإنفاق وفقًا للتغيرات في الاحتياجات والظروف ولا تقدم رؤية "شاملة" لما يتم استخدام الموارد من أجله.

3. ميزانيات البرامج توفر ميزانيات البرامج مخصصات في الميزانية لبرنامج بأكمله وتتوقع من صاحب

الميزانية تخصيص مخصصات لمختلف فئات الإنفاق داخله. في هذه الطريقة، تمارس الحكومة المحلية

رقابة على نفقات البرنامج ككل وليس على بنود الإنفاق الفردية. ميزانيات البرامج موجهة نحو

المخرجات. على الرغم من أن ميزانيات البرامج توفر لصاحب الميزانية المرونة لإدارة الموارد بكفاءة،

إلا أنها تتطلب أيضًا إجراءات محاسبة ورقابة فعالة لمنع الهدر أو إساءة استخدام الموارد. ومن ثم،

فإن الحكومات غالبًا ما تبدأ بعملية ميزنة فعالة على مستوى البنود ثم تنتقل إلى إعداد ميزانيات البرامج.

4. ميزانيات التشغيل عادة ما تدمج الميزانيات المحلية ميزانيتين ، ميزانية تشغيلية وميزانية رأسمالية. عادة

ما تكون ميزانية التشغيل (وتسمى أيضًا "الميزانية الحالية") أكبر وأكثر تفصيلاً من الميزانية الرأسمالية.

تشمل ميزانيات التشغيل الإيرادات من معاملات السنة الحالية (تحصيل الضرائب، والإيجارات المستلمة)

وتغطي النفقات الضرورية للعمليات اليومية خلال العام (الأجور والرواتب ، ونفقات المكتب، ونفقات

الصيانة، وما إلى ذلك).

5. الميزانيات الرأسمالية تشمل الميزانيات الرأسمالية الإيرادات من المعاملات الرأسمالية (مثل بيع أو تأجير

الأصول أو الأراضي أو الممتلكات الأخرى) وتوفر النفقات للسلع والخدمات التي تمتد فوائدها إلى ما

بعد عام واحد. يتضمن ذلك مخصصات تشييد المباني والاستحواذ على الأصول مثل المصانع والآلات

والمركبات. الميزانيات الرأسمالية تسمى أيضًا "ميزانيات التنمية"، من المهم التمييز بين النفقات الجارية

(وتسمى أيضًا "التشغيل") والنفقات الرأسمالية (وتسمى أيضًا النفقات "غير المتكررة" أو "التطوير")

والفصل بين الميزانيات الجارية والرأسمالية. يدعم الجدول الرأي القائل بأن الفصل ممكن ومفيد للغاية

لتحليل الوضع المالي للحكومة المحلية ، بغض النظر عما إذا كانت اللوائح الوطنية تنص على الميزانيتين المنفصلتين أم لا.

تشتمل صياغة الميزانية على جوانب إجرائية وسياسية. تحدد القيادة التنفيذية (مكتب رئيس البلدية) السياسة التفصيلية وأهداف البرنامج التي تريد تنفيذها في نطاق اختصاصها. يتم تجميعها عادة من خلال عملية تخطيط التنمية التي تعد فيها البلديات خطط تنمية متوسطة وطويلة الأجل. على سبيل المثال، يتم إعداد الخطط الخمسية في الهند على المستويين الوطني والإقليمي والتي تحدد أولويات وبرامج التنمية الواسعة. بناءً على هذه الخطط الخمسية، تعد المقاطعات والمدن خططاً سنوية، والتي بدورها تشكل الأساس للميزانيات السنوية التي تصف الأولويات والبرامج لسنة مالية معينة.

ولتحسين جودة عملية الموازنة لابد من إتباع الخطوات التالية

1. يجب أن تتكون عملية الميزانية من الأنشطة التي تشمل تطوير وتنفيذ وتقييم خطة لتقديم الخدمات والأصول الرأسمالية

2. تتضمن عملية الموازنة الجيدة منظوراً طويلاً الأجل، وتؤسس روابط لأهداف التنظيمية الواسعة ، وتركز قرارات الميزانية على النتائج والنتائج، وتشتمل على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وتعززه، وتوفر حوافز لإدارة لبلدية والموظفين

3. يجب أن تكون لعملية الميزانية استراتيجية بطبيعتها، وتشمل خطة مالية وتشغيلية متعددة السنوات تخصص الموارد على أساس الأهداف المحددة.

4. تتجاوز عملية الموازنة الجيدة المفهوم التقليدي للتحكم في نفقات البنود، مما يوفر الحوافز والمرونة للمديرين التي يمكن أن تؤدي إلى التنفيذ من الضروري تحسين كفاءة البرنامج وفعاليته للتخطيط المسبق وإعداد تقويم بمواعيد محددة لكل وحدة، مع تحديد الموعد النهائي لتقديم بياناتهم المالية إلى قسم المحاسبة.

لإدارة المالية دور في إعداد الميزانية أو الموافقة عليها عادة، حيث تتبع البلديات إرشادات محددة لإعداد الميزانية والتي تقدمها وزارة الإدارة المحلية. ويشارك العديد من الموظفين المحاسبين في عملية إعداد الميزانية الرئيسية في البلديات في الأردن وهي كما يلي:

1. المجلس البلدي. المجلس البلدي مسؤول عن اعتماد الميزانيات الحالية والرأسمالية للسنة المالية القادمة. غالبًا ما يتم إصدار موافقته كقانون داخلي أو مرسوم محلي. وبالتالي ، فإن المجلس البلدي مسؤول أيضًا عن الموافقة على التعديلات على الميزانية قيد التنفيذ طوال السنة المالية.
2. العمدة. رئيس البلدية مسؤول بشكل أساسي عن تقديم ميزانية المدينة إلى المجلس البلدي. يجوز له أو هي تفويض المسؤولية إلى لجنة فرعية تابعة للمجلس ، مثل لجنة الميزانية أو اللجنة الدائمة للشؤون المالية. رؤساء الأقسام. ويجب على رئيس كل إدارة أو وحدة مستقلة أخرى تقديم خطط ميزانية الإدارات إلى المدير المالي أو لجنة الميزانية. ويجب أن تتضمن الخطط تقديرات تفصيلية لاحتياجات ميزانية البلدية للسنة المالية القادمة (تتطلب بعض البلديات تقديرات للسنوات الثلاث القادمة أيضًا) وتقديرات لأي إيرادات يتوقع أن تجمعها الجهة.

3. المدير المالي. عادة ما يقود المدير المالي العملية اليومية لإعداد الميزانية ويعمل تحت إشراف رئيس البلدية ولجنة الميزانية. المدير المالي مسؤول عن مراجعة ميزانية البلدية وسنواتها المتعددة والتعليق عليها

4. الخطط المالية. يُطلب من المدير المالي تقديم تقارير دورية إلى المجلس ورئيس البلدية حول التقدم المحرز في تنفيذ الميزانية وحالة اقتصاد المدينة وشؤونها المالية. يجب أن يتضمن تقرير المدير المالي تحليلاً وتقييماً للعمليات المختلفة للمدينة والسياسات المالية والمعاملات المالية والتوصيات

3. تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب على المدير المالي ضمان الشفافية في عرض المعلومات المالية للمجتمع المحلي وللجهات الرقابية، مما يعزز ثقة المواطنين في إدارة البلدية.

4. تحسين الإيرادات وتقليل النفقات: يسعى المدير المالي إلى زيادة الإيرادات من خلال تحسين جمع الضرائب والرسوم، وكذلك تقليل النفقات من خلال مراقبة التكاليف وتحديد المجالات التي يمكن فيها توفير الأموال.

النفقات تعني التكلفة. من الناحية المحاسبية ، والمصروفات هي التكلفة التشغيلية التي يتم دفعها لكسب إيرادات الأعمال. ويعني التدفق النقدي الخارج مقابل السلع أو الخدمات. ويمكن أيضاً كتابة المصروفات كمجموع لجميع العمليات التي عادةً ما تجلب الربح. من حيث المعادلة المحاسبية ، تقلل المصروفات بشكل منتج من حقوق ملكية صاحب العمل. ومن أبرز المصاريف الشائعة المتكبدة في جميع الأعمال هي: الإيجار، والأجور، واستهلاك الأصول، مصاريف بيع ، إلخ.

<https://jaspss.com>

الأنواع المختلفة للنفقات في البلديات تشمل نفقات البلديات عادة التكاليف الإدارية، والصيانة، والتطوير، والبنية التحتية، والخدمات العامة مثل التعليم والصحة والنقل. وتعتبر مراقبة وتخطيط هذه النفقات أمراً بالغ الأهمية في التحكم في الموازنة.

أساليب ضبط النفقات

- **تحليل الأداء المالي:** يمكن استخدام تحليل الأداء المالي لقياس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- **تعريف الإدارة المالية في البلديات:** الإدارة المالية هي مجموعة العمليات المتعلقة بتخطيط وتنظيم ورقابة الأنشطة المالية في البلدية. وتشمل تحديد الإيرادات، وتنظيم النفقات، وتخصيص الموارد المالية، وتقييم فعالية استخدام هذه الموارد.
- **أهمية الإدارة المالية الناجحة في البلديات:** تعتبر الإدارة المالية جزءاً أساسياً من حوكمة البلديات، إذ تساهم في توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية. الإدارة المالية الجيدة تضمن توفير خدمات أساسية للسكان وتحقيق التنوع في مصادر الإيرادات وتحقيق التوازن المالي بين النفقات والإيرادات.
- **تطبيق الموازنات التوقعية:** يساعد التخطيط المالي الدقيق على تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع الاحتياجات الفعلية.
- **مراجعة دورية للنفقات:** إن إجراء مراجعات مالية دورية من خلال فرق تدقيق داخلي وخارجي يساهم في الوقوف على الفاقد والتأكد من أن الأموال تُنفق في الأماكن المناسبة.

التحديات التي تواجه البلديات في ضبط النفقات

- ضعف الشفافية في الإنفاق.
- زيادة الأعباء المالية بسبب الزيادة السكانية.
- محدودية المصادر المالية.

المصادر الرئيسية لإيرادات البلديات

- الضرائب المحلية: تعد الضرائب من أبرز مصادر الإيرادات، مثل ضريبة الأملاك أو ضريبة الشركات.
- الرسوم والضرائب على الخدمات: تشمل رسوم جمع النفايات، والمرور، وأراضي البناء.
- الدعم الحكومي والمساعدات: يتلقى العديد من البلديات دعمًا ماليًا من الحكومة المركزية.

استراتيجيات تحسين الإيرادات

- تنويع مصادر الإيرادات: من خلال تشجيع الاستثمار المحلي وإدخال ضرائب جديدة أو رسوم على خدمات غير مأخوذة في الحساب.
- تعزيز كفاءة تحصيل الإيرادات: تحسين آليات التحصيل من خلال اعتماد الأنظمة الإلكترونية ووسائل الدفع الحديثة.
- التسويق للفرص الاستثمارية: جذب الاستثمارات من القطاع الخاص والمستثمرين الأجانب يمكن أن يزيد من العوائد المالية للبلدية.

التحديات التي تواجه البلديات في تحسين الإيرادات

- مقاومة بعض المواطنين لتسديد الرسوم أو الضرائب.
- قلة الشفافية في إدارة الموارد المالية.
- ضعف البنية التحتية للحصول والدفع الإلكتروني.

الفصل الثالث: التحديات التي تواجه المدير المالي في البلديات الأردنية

1. **التحديات المالية:** تعاني البلديات في الأردن من صعوبة في جمع الإيرادات المحلية بسبب ضعف النظام الضريبي، مما يزيد من الاعتماد على المساعدات الحكومية.
 - الافتقار إلى الخبرة المتخصصة: العديد من البلديات تفتقر إلى الكوادر المدربة في مجال الإدارة المالية.
 - تأثيرات الأزمات الاقتصادية: الأزمات مثل جائحة كورونا قد تؤثر بشكل كبير على الإيرادات البلدية.
2. **الفساد المالي والإداري:** يعاني القطاع البلدي من بعض القضايا المتعلقة بالفساد المالي والإداري، وهو ما يؤثر على فاعلية المدير المالي في تحقيق أهدافه.
3. **نقص الخبرات والكفاءات:** هناك نقص في الكفاءات المالية المؤهلة في العديد من البلديات الأردنية، مما يجعل من الصعب تنفيذ استراتيجيات مالية ناجحة.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

1. دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات

يشير الباحث د. محمد علي عبد الله في مقالته "دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الدول النامية" المنشور في مجلة الإدارة المالية الحكومية إلى أهمية المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات عبر استراتيجيات التخطيط المالي الفعّالة. وقد أكدت الدراسة أن المدير المالي يجب أن يتمتع بقدرة عالية على تحليل البيانات المالية، وضبط الميزانية، وتحقيق الشفافية. هذه النقاط تتماشى بشكل كبير مع البحث الحالي الذي يهدف إلى تسليط الضوء على دور المدير المالي في البلديات الأردنية.

2. إدارة الموارد المالية في البلديات الأردنية

في مقال د. فادي صالح "إدارة الموارد المالية في البلديات الأردنية: التحديات والفرص"، المنشور في مجلة دراسات اقتصادية، تم التركيز على التحديات التي تواجه البلديات الأردنية في إدارة مواردها المالية. وأشار إلى أن نقص الإيرادات المحلية والاعتماد على المساعدات الحكومية يشكلان عائقاً أمام تحسين الأداء المالي للبلديات. هذه التحديات كانت محور اهتمام في دراستنا الحالية التي تهدف إلى دراسة دور المدير المالي في التغلب على هذه التحديات وتحقيق الاستدامة المالية للبلديات.

3. التقارير الحكومية حول أداء البلديات الأردنية

تقرير "الأداء المالي للبلديات الأردنية 2023" الصادر عن وزارة الشؤون البلدية في الأردن يقدم إحصاءات تفصيلية حول الإيرادات والنفقات التي تتم إدارتها من قبل البلديات. من خلال هذه التقارير، نلاحظ تأثير المدير

المالي على وضع الخطط الاستراتيجية لتحسين جمع الإيرادات وضبط النفقات، وهو ما يتماشى مع محور البحث الذي يسعى لفهم دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن.

4. دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي في الدول النامية

أظهرت دراسة د. سعيد أبو زيد "دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الدول العربية" المنشورة في مجلة الإدارة الحكومية العربية أن المدير المالي هو عنصر رئيسي في تحسين الأداء المالي للبلديات من خلال وضع استراتيجيات واضحة للتحصيل المالي والرقابة على النفقات. هذه النتيجة تتسق مع أهداف دراستنا التي تركز على كيفية تأثير المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن.

5. دراسة حالة: امانة عمان الكبرى

دراسة حالة "تحسين الأداء المالي في امانة عمان الكبرى" التي تم نشرها في مجلة الإدارة المحلية 2022، قدمت تحليلاً مفصلاً حول كيفية إدارة بلدية عمان الكبرى للموارد المالية وكيفية مساهمة المدير المالي في تحسين الكفاءة المالية عبر تطبيق استراتيجيات مالية مبتكرة. هذا التحليل يرتبط بشكل وثيق بالدراسة الحالية، حيث يتم استعراض نفس الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المالي لبقية البلديات الأردنية.

6. دراسة حالة: بلدية إربد الكبرى

في دراسة حالة أخرى، تم تحليل الوضع المالي لبلدية إربد الكبرى وكيفية تعاملها مع التحديات المالية من خلال تعزيز الإدارة المالية. وقد أظهرت الدراسة أن المدير المالي له دور حاسم في تطبيق سياسات مالية تساهم في تحسين الوضع المالي للبلدية.

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تُظهر الدراسات السابقة العلاقة الوثيقة بين دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات بشكل عام، وخصوصًا في الدول النامية مثل الأردن. تمثل الدراسات المذكورة إسهامات قيمة في توضيح التحديات المالية التي تواجه البلديات الأردنية، وكيف يمكن للمدير المالي أن يساهم في تحسين الكفاءة المالية من خلال استراتيجيات مثل تحسين جمع الإيرادات، تقليل النفقات، وتحقيق الشفافية المالية. هذه الدراسات تؤكد أهمية دور المدير المالي الناجح وتزودنا بإطار تحليلي لفهم كيفية تطبيق هذا الدور في البلديات الأردنية.

الفصل الخامس: التوصيات

1. **تدريب وتطوير الكوادر المالية:** يجب على البلديات الاستثمار في تدريب المديرين الماليين ورفع كفاءاتهم في مجالات مثل تحليل البيانات المالية، وإعداد الميزانيات، وإدارة المخاطر.
2. **تعزيز الرقابة المالية الداخلية:** يجب تعزيز نظام الرقابة المالية في البلديات لضمان الشفافية والمساءلة ومنع الفساد.
3. **تحسين السياسات الضريبية:** ينبغي تحسين السياسات الضريبية بما يساهم في زيادة إيرادات البلديات وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي.

الخاتمة:

أظهرت الدراسة أن المدير المالي الناجح له دور كبير في تحسين الأداء المالي للبلديات الأردنية، من خلال استراتيجيات فعّالة في التخطيط المالي، وإعداد الميزانيات، وتحقيق الشفافية، وتحسين الإيرادات وتقليل النفقات.

ولعكس نتائج الدراسة في الواقع الأردني، يجب العمل على تطوير الكفاءات المالية وتعزيز الرقابة المالية في البلديات لتحقيق استدامة مالية وتحسين تقديم الخدمات العامة.

المراجع:

1. الشايب، أحمد. (2018). إدارة المال العام في القطاع الحكومي. دار الفكر.
2. صالح، فادي. (2021). "إدارة الموارد المالية في البلديات الأردنية: التحديات والفرص". مجلة دراسات اقتصادية.
3. عبد الله، محمد علي. (2019). "دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الدول النامية". مجلة الإدارة المالية الحكومية.
4. أبو زيد، سعيد. (2018). "دور المدير المالي في تحسين الأداء المالي للبلديات في الدول العربية". مجلة الإدارة الحكومية العربية.
5. وزارة الشؤون البلدية. (2023). "تقرير الأداء المالي للبلديات الأردنية 2023".
6. امانة عمان الكبرى. (2022). تحسين الأداء المالي في بلدية عمان الكبرى. مجلة الإدارة المحلية.
7. دراسة "دور الإدارة المالية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في بلديات الأردن": مجلة الإدارة العامة، 2021.
8. دراسة "الشفافية المالية في البلديات الأردنية: تحليل وتقييم": مجلة الحوكمة والإدارة العامة، 2018.