Al-Qentar Journal for Economic Studies and Entrepreneurship

Economic and entrepreneurship studies series

تاريخ ارسال البحث 2024/1/1 تاريخ قبول البحث 2024/4/28

تحسين الاداء المالي للبلدية في الاردن: دراسة نظرية

زياد عبدالرحيم ابو زنيمة

رئيس قسم الايرادات/ بلدية ديرعلا الجديدة

الملخص: تم إجراء المراجعة المالية للبلديات في العديد من البلدان بما في ذلك الأردن. وقد أكدت نتائج غالبية هذه الدراسات وجود خلل في التوازن بين الإيرادات والنفقات بسبب انخفاض توليد الإيرادات المحلية بسبب الظروف والمعطيات الاقتصادية للمجتمع المحلي، ومن ناحية أخرى، فإن الاعتماد على الحكومات المركزية لتمويل النفقات يسبب أيضًا مشاكل العجز في الميزانية، مما يكشف عن ضرورة تحسين القدرة المالية للبلديات وتسد هذه الدراسة تلك الفجوة الموصوفة في الأردن. ويعتبر تحسين الأداء المالي للبلديات في الأردن أمرًا حاسمًا لتحقيق التنمية المستدامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. يشكل هذا التحدي تحديات متعددة، منها تحسين نظام التحصيل الضريبي والرسوم المحلية، وزيادة مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز التعاون والشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. كما يستلزم التحدي أيضًا استثمار في تطوير قدرات موظفي البلديات واستخدام التكنولوجيا والابتكار في إدارة الموارد المالية. يتطلب تحسين الأداء المالي للبلديات تخطيطا استراتيجيًا طويل الأمد يهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية وتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

كلمات مفتاحية : البلديات، الاردن ، الادارة بالمالية

Improving the financial performance of the municipality in Jordan: a theoretical study

Abstract: the financial review of municipalities has been conducted in several countries including Jordan. The results of the majority of these studies have confirmed an imbalance between revenues and expenditures due to low generation of local revenues by the tax impediments. On the other hand, depending on central governments to finance the expenditure also causes problems of budget deficits, which reveal the necessity to improve the fiscal capacity of local government. This study fills that described gap in the context of Jordan. Improving the financial performance of municipalities in Jordan is crucial for achieving sustainable development and delivering essential services to citizens. This challenge involves multiple facets, including enhancing the taxation and local fee collection system, increasing transparency and accountability in financial resource management, improving expenditure efficiency, and fostering cooperation and partnerships with the private sector and civil society. Additionally, it requires investment in developing the capacities of municipal employees and leveraging technology and innovation in financial resource management. Enhancing the financial performance of municipalities necessitates long-term strategic planning aimed at enhancing financial sustainability and achieving comprehensive development goals

Keywords: municipalities, Jordan, financial management

4/28/2024

1. المقدمة :

ان أهم أداة بالمعنى الحرفي لـ "تمويل البلديات" تشير إلى طريقة تحقيق جميع الأنشطة المالية للبلديات المتعلقة بتحصيل الإيرادات والضرائب، وقبول واستخدام إيرادات السلع والخدمات، والتحويلات والموارد الأخرى والامتثال لها. إجراءات الإدارة الماليةj عتمد على الحلول والتطبيقات الفعالة التي تطورها تقنيات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا يوجد نموذج واحد مثالي تقبله البلديات وتنفذه ، سواء بالنظر إلى نظريات أو ممارسات وضع الموازنة، فإن البلديات المختلفة لديها أساليب مختلفة لإعداد وتنفيذ وإدارة الموازنة العامة (Sekaran, & Bougie, 2012).

لقد هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الإدارة المالية في تطوير البلدية فيما يتعلق ببحث أوسع. موضوع هذه الدراسة هو تطور مفهوم الموازنة والإدارة المالية ونوع الموازنة في الإدارة العامة المحلية وواقعها في القانون. وسوف سنقدم معلومات حول التأثيرات المحتملة على الأداء المالي للبلدية ومقترحات لزيادة الأداء المالي للبلدية. إن الوتيرة السريعة للتكامل بين المناطق، والمنافسة بين البلديات والمناطق، وضغوط اقتصاد السوق التي تتطلب مناطق نامية بشكل أكثر ديناميكية لتقديم الخدمات العامة بجودة أعلى وتكلفة أقل، خلقت ضرورة للإصلاح، وهو ما انعكس أيضًا في التشريع. تعتبر الإدارة المالية للبلديات من أهم أجزاء عمل الإدارة العامة المحلية. إن القدرة الاقتصادية أو قوة الدخل لبعض البلديات محدودة بالديون بسبب الفشل في تنفيذ ممارسات الإدارة المالية أو بسبب انخفاض إجمالي الدخل .

2. خلفية تاريخية عن البلديات في الاردن

تعتبر البلدية مؤسسة مدنية تتمتع باستقلال مالي تقوم بتحديث وإلغاء وتحديد: حدود مساحتها ومهامها وصلاحياتها وفق أحكام القانون (الدويكات، 1998). ومن وجهة نظر عايش وآخرون (2008) فإن البلدية هي مؤسسة وطنية ذات شخصية اعتبارية تتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين. علاوة على ذلك، فهي شكل من أشكال اللامركزية الإدارية التي تتولى إدارة كافة المرافق المحلية التي تختص بإدارتها وفقا للقانون. وتتولى البلديات مهام هي في الأصل من اختصاص الحكومة المركزية، وقد وجدت الحكومة أن هناك المصالح والخدمات التي هي في الغالب محلية بطبيعتها. كما تبين أنه من الأفضل والأنسب ترك مسؤولية إدارة هذه المصالح والخدمات للمواطنين الذين يسكنون منطقة

البلدية، فهم الذين يعينون شؤون تلك المصالح والخدمات، و ويدير المواطنون شؤونهم من خلال مجلس ينتخبونه ويفوضهم بإدارة تلك الإدارة نيابة عنهم (دويكات، 1998). أما عن نشأة البلديات فإن معظم البلديات ظهرت في الأردن منذ أكثر من مائة عام، أي: منذ التأسيس قيام الدولة الأردنية الحديثة عام 1921. ويعتبر مجلس بلدي إربد أول وأقدم هذه المجالس المحلية في الأردن، وقد تأسس عام 1980. وتأسس المجلس البلدي الكرك عام 1884، وتلاه مجلس بلدي السلط الذي تأسس عام 1893، ومجلس بلدي معان الذي تأسس عام 1905. أما مدينة عمان فقد تأسس مجلسها البلدي عام 1909 (أبو دية، 1984). ثم بدأت البلديات بالتأسيس تباعاً نظراً للزيادة السكانية والتوسع العمراني الذي تشهده الدولة. أولى أصحاب القرار في الأردن جل اهتمامهم لنظام الإدارة المحلية منذ قيام الدولة بهدف توفير الخدمات والمرافق العامة المختلفة. وذلك لإيمانهم بأن المواطن هو العنصر الأساسي في الدولة الذي يتولى توفير كافة رغبات واحتياجات المواطنين، وكل ما تفرضه الحياة الحضارية. وهكذا صدر أول قانون خاص بالبلديات عام 1925، وأجريت بموجبه أول انتخابات بلدية. وتلاه القانون رقم (9) لسنة 1955 والذي ظل ساري المفعول حتى صدور القانون رقم (13) لسنة 2011 بموجب قانون 1982، ثم تبعه أيضاً القانون رقم (41) لسنة 2015، وآخر التعديلات في العام 2021. تجدر الإشارة إلى أنه تم تعديل هذه القوانين لتواكب كافة التطورات السائدة في البلاد، وأهمها: منح المرأة الأردنية المشاركة في عملية انتخاب المجالس البلدية. ومن الجدير بالذكر أن البلديات تنقسم إلى أربع فئات على النحو التالي:

- الفئة الأولى: تشمل بلديات مراكز المحافظات وأي بلدية أخرى يزيد عدد سكانها عن مائة ألف نسمة.
- الفئة الثانية: وتشمل بلديات مراكز المحافظة مراكز الألوية والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة ولا يتجاوز مائة ألف نسمة.
- الفئة الثالثة: تشمل بلديات مراكز الأقضية والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن خمسة آلاف نسمة ولا يتجاوز خمسة عشر ألف نسمة.
- الفئة الرابعة: تشمل البلديات الأخرى غير المدرجة في الفئة الأولى والثانية والثالثة.

3. تقيم الاداء المالي للبلديات في الاردن

يتمثل الأداء المالي لأي مؤسسة في قدرتها على تحقيق أهدافها المالية، وهو الركيزة الأساسية في دعم الأعمال المختلفة التي تقوم بها هذه المؤسسة (الخطيب، 2010).

كما أن الأداء المالي هو الملخص النهائي لعمل المنظمة ونشاطها، وانعكاس للأسلوب الذي تتبعه في الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها طويلة المدى؛ كما أنها وسيلة لتحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية والتشغيلية للمنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية التي وجدت من أجلها (Wheelen & Hunger, 2006).

يقاس الأداء المالي للمنظمة عادة بمؤشرين أساسيين: الأداء المالي الفعال، والذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استثمار وإدارة أصولها لتحقيق أعلى مستوى من العوائد بأقل التكاليف (اللبدي، 2015).

فعالية الأداء المالي والذي يمثل القيمة التي يمكن للمؤسسة توليدها من الموارد والإمكانيات المتاحة، ويعكس قدرتها على تلبية احتياجات العملاء ومتلقي الخدمة من المنتجات والخدمات (المطيري، 2011).

وبما أن البلديات تعتبر من أبرز المؤسسات الخدمية التي تلعب دوراً حيوياً ومهماً في المجتمع المحلي وتقدم الخدمات للمواطنين، فمن الواضح أن عملها ومستوى أدائها في تقديم الخدمات يتأثر بالوضع ووضعها المالي. أداء. ويعود ذلك إلى الأداء المالي الجيد للبلديات، من حيث القدرة على تخصيص الموارد بكفاءة، والتميز في تقديم الخدمات العامة للمواطنين في المجتمع المحلي، ووضع وتنفيذ الخطط التنموية المناسبة لتحسين عمل البلديات والاستجابة للتطورات. متغيرات وتحديات العمل البلدي (أبو حطب، 2021).

ومن ناحية أخرى فإن الخدمات التي تقدمها البلديات بأشكالها المختلفة تعد من الأمور الأساسية الهامة التي يحتاجها المواطن وتؤثر على حياته اليومية (هادي، 2017).

ويرتبط مستوى أداء البلديات وتميزها عادة بجودة الخدمات التي تقدمها ورضا متلقي الخدمة. تعد جودة الخدمات المقدمة أحد الأهداف التنظيمية لجميع المنظمات، وتحديداً المنظمات الخدمية، حيث أن تشكيلها يعد عاملاً أساسياً لنجاحها من خلال تقديم خدمات ترقى إلى مستوى توقعات متلقي الخدمة ((أبو فارس والمعاني، 2006).

منذ أداء الخدمة ولجودة الخدمات المقدمة أهمية كبيرة لمقدمي الخدمة ومتلقيها على حد سواء، وقد زادت وعي المؤسسات الخدمية والبلديات بها وبالدور الذي تلعبه في رفع مستوى رضا وولاء العملاء. وقد تم ذلك من خلال اعتماد الأساليب والأساليب الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة وتدريب العاملين بما في ذلك تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء (هادي، 2017).

وتجدر الإشارة إلى أن تحسين الأداء المالي للبلديات يعد من أبرز الأسباب وهو ما دفع الحكومة الأردنية إلى تبني مشروع دمج البلديات عام 2001 من خلال تمكين البلديات من استخدام الآليات والمعدات الفنية بما يضمن استثمارها بأقل التكاليف، بالإضافة إلى زيادة القدرة المالية للبلديات وتقديم أفضل الخدمات، إقامة المشاريع التنموية ومشاريع البنية التحتية اللازمة لخدمة المجتمع المحلي (أبو فارس والمعاني، 2006)

على الرغم من الأهمية التاريخية والاستراتيجية للبلديات في تنمية القرى والبلدات في الأردن، وخاصة في المجالات الخدمية والسلامة البيئية والاستقرار، فإن الوضع المالي للعديد من البلديات في الأردن يبعاني من عدة مشاكل تتمثل في عدم كفاية الإنفاق وعدم انتظامه، مما يؤدي إلى العديد من القضايا الإدارية. نشرت دائرة الإحصاءات العامة في الأردن مؤخراً مسح إنفاق الأسرة، والذي أفاد بأن متوسط نصيب الفرد السنوي من السكان في الأردن يبلغ 3767 ديناراً أردنياً. كما تؤكد المقاييس الإحصائية أن انخفاض مستويات الدخل يجلب الضرر، وزيادة المنافسة بين السلطات المركزية وبعض البلديات، والاستثمار في مشاريع البنية التحتية للمواطنين. ونتيجة للتطورات العمرانية الضخمة، ظهرت مدن جديدة. وأكدت النظرية الاقتصادية والحضرية أنه إلى جانب نمو الصناعة، فإن المدن تجعل الناس يعملون ويتسوقون ويعيشون مقارنة بالمناطق الريفية، مما يدفع المواطنين إلى الانتقال إلى المدن.

قد تنقل الحكومة المزيد من المسؤوليات إلى البلديات لبدء عملية التطوير داخل المنطقة. إن أسلوب الإدارة الحديث، والوظائف، وتنسيق القرار مطلوبة من أجل اتخاذ إجراءات أكثر أهمية للسلطة المحلية. لتحسين إدارة القدرات القيادية للبلديات مالياً وإدارياً، يوجد في الأردن عدد أكبر من البلديات ولكنها تفتقر إلى الأموال. تعتمد الحكومات المحلية بشكل كبير على الإيرادات المالية المركزية في الأردن، وبالتالي يكون لديها استثمارات أقل في مشاريع البنية التحتية لزيادة الإيرادات البلدية التكميلية. وفي المقابل، تظل مسؤولية السلطة المحلية هي توفير الخدمات، في حين يجب أن تكون التنمية الاقتصادية وظيفة أكثر أهمية، ويتم تعزيز هذا التحول في الوظيفة من خلال شكل من أشكال التمويل المشترك إلى شراكة مع مؤسسة مجتمعية نشطة في الإدارة البلدية.

4. اهمية تقييم الوضع المالي

يتم قياس الوضع المالي للوحدات المحلية أيضًا بمعدلات مختلفة، مجتمعة، وهي مدى مساهمة الإيرادات الخاصة في سعيها إلى تحقيق الإيرادات x ومدى تحقيق الوحدات المحلية لمخصصات الاستخدام الخامل للموارد لتعزيز مواردها. المتغير x لبعض الموارد الذاتية للبلدية x يوميا، والأخيرة تستخدم حصص الاستقلال المالي للبلدية، بمبلغ_r ، والذي نمثله رسميا بالعبارات التالية: نسبة الاستقلال المالي للبلدية، وتمثل في هذه الحالة حصة البلديات تكاليف الخدمات الحضرية (Wheelen,& Hunger2006).

يعد الوضع المالي للحكومة المحلية من أهم أدوات تقييم مدى التقدم والكفاءة والفعالية في الإجراءات ومدى تحقيق معظم نتائج أداء الحكومة المحلية والتي بدورها هي ما سيؤثر بشكل مباشر على الجانب الاقتصادي والاجتماعي. التنمية المستدامة في البلاد. أما تقييم الوضع المالي للوحدات المحلية فيتضمن تقييم الإيرادات واستدامتها، باعتباره أهم معيار لتقييم أسلوب تمويل الوحدات المحلية. وهذا ما يدل على قدرة الوحدات المحلية على تحصيل إيراداتها المحلية ومن ثم المساهمة في ضمان الاستقرار المالي المستدام للوحدات المحلية نحو اللامركزية المالية التي يمكن من خلالها تحقيق أكبر قدر ممكن من الصلاحيات المحلية بما يدعم المصلحة العامة تطلعات السكان المحليين(Pogrebnjakov, 2008).

5. ضمان الاستقرار المالي

خصائص الكيان البلدي ووظائفه والنهج المركزي التقليدي في رؤية اللامركزية الرأسية والأفقية في تقديم الخدمات العامة، من الامور الهامة التي يجب ان تناقش في سياق عدم كفاءة النظام المالي المحلي، والذ يعود الى الطلب الزائد على النظام دون دعم مصاحب من الحكومة المركزية ولأن القاعدة الضريبية في القطاع البلدي أصبحت متآكلة بسبب استغلال الإيجارات من أراضي البلدية. وقد تفاقمت هذه المشكلة بسبب حقيقة أن الضرائب يتم تقييمها على أساس القيمة السنوية للمبنى وليس على إيجار الأرض. إن الزيادة في عدد المجالس البلدية، إلى جانب زيادة الرواتب ونفقات الأجور، سيكون لها آثار خطيرة على المستويين البلدي الأدنى والأعلى (العواملة ،2020).

لقد عانت البلديات الأردنية تاريخياً من صعوبات مالية خطيرة. ولم تكن الإيرادات المحلية الحقيقية كافية لتلبية طلبات الإنفاق المحلية المتزايدة، كما تبين أن الموارد المالية من الحكومة المركزية غير كافية. إن إلغاء التعويضات المدفوعة للبلديات من عام 1989 إلى عام 1991 يتعارض مع مبدأ العمل الحكومي اللامركزي. تنبع مشكلة الاستقرار المالي المحلي بشكل أساسي من الإنفاق المحلي الحالي، إلى جانب أساليب اللامركزية، وخصائص الكيان شبه البلدي، ومهامه، وهيكل الإيرادات المحلية، وزيادة عدد المجالس البلدية، والاستخدام غير الفعال. الممتلكات البلدية، والمضاربة على الأراضي المستخدمة لأغراض ذات كثافة سكانية منخفضة(الشرع ،2010).

6. تقييم الوضع المالي الحالي في البلديات

- **تحليل مصادر الإيرادات**

يتضمن الأساس الذي تم تحليله الرسوم المحلية، والدعم الحكومي، والنفقات التشغيلية، ومصروفات المكافآت، وحيازة الأصول غير المالية، والالتزامات الناتجة عن العجز، لوحظت تقلبات كانت أكثر وضوحا في البلديات الأضعف مقارنة بالبلديات الأكثر ثراء. هناك اتجاهات متناقضة في تنمية الإيرادات.. نفقات التشغيل مرتفعة أيضًا. في ظل ظروف معينة، يمكن ملاحظة الاختلافات المواتية. أكبر الإعانات التي يمكن تحديدها موجودة في البلديات الأضعف، حيث يكون استثمارها المباشر في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلديات أعلى بمقدار الضعف تقريبًا مقارنة بالبلديات الأكثر ثراءً، كما أنها

أكثر حساسية للمفاوضات على أعلى مستوى من الإدارة البلدية. إن نتائج التحليل المالي على المستوى الجزئي تعزز الحاجة إلى اتخاذ تدابير ذات تأثير أكبر (الشرع 2010).

يتأثر الوضع المالي في البلديات في الاردن بشكل مباشر بموارد الدخل والإنفاق، بما في ذلك القاعدة الضريبية. ومن المؤشرات ذات الصلة في هذا الصدد القاعدة الضريبية، التي تأكدت أهميتها خلال سنوات الأزمة. وقد أظهر الوضع المالي الحالي أن البلديات الأضعف ذات القاعدة الضريبية المنخفضة للفرد تواجه مشاكل أكثر أهمية مقارنة بالبلديات الأكثر ثراء. الهدف من هذه المساهمة هو تحليل الوضع المالي في بلديات سلوفاكية مختارة بناءً على فئات الإيرادات والنفقات ذات الصلة، وتقييم تأثيرها، بما في ذلك القاعدة الضريبية والالتزامات الضريبية الحالية(الدويكات، 1998).

- **تحديد مصادر الإيرادات**

يجب على البلديات أن تلعب دوراً نشطاً في الانتقال الأردن من المركزية غير الفعالة إلى نهج أكثر لامركزية وديمقراطية، مما يسمح لها بالمسؤو عم الموارد المالية لتحقيق أهدافها المستمرة. وقد أظهرت التجربة أن البلديات عانت جداً من التخلف عن السداد في الماضي بسبب إحجام المواطنين بشكل عام عن الوفاء بالتزاماتهم المالية. وهناك حاجة إلى تطوير دورها وكفاءتها في تأمين خدمات عامة موثوقة وبأسعار معقولة وعادلة وشفافة. ولذلك، هناك حاجة خاصة إلى تطوير قدراتها ووسائل عملها، التي تعتمد بشكل أساسي على نسبة كبيرة من مواردها الخاصة. ويمكن أن يعتمد تطوير الموارد المولدة ذاتياً أيضاً على تحسين أداء هذه الآلية المالية، بمعنى جعلها مستدامة في المستقبل (ابو فارس والمعاني،2006).

ان دور البلديات في عملية التنمية الشاملة كلن دائمًا محدودًا وهامشيًا، حيث تعتمد البلدية بشكل أساسي على الموارد المالية التلقائية، والمساعدات القادمة من السلطات المركزية، وعدد محدود من الموارد الذاتية التي لا تتجاوز حد 7% من إيراداتها(البطارسة ،2006).

ليس الإنفاق فقط هو المهم، بل الدخل أيضًا، ما هو - بالمعنى الدقيق للكلمة - الدخل يمكن تقييمه عن طريق قياس مصادر الدخل المختلفة. وهنا، فإن الفهم الحالي للدخل على مستوى البلديات وأحدث المعلومات حول مختلف الإيرادات له أهمية خاصة،تأتي الإيرادات على مستوى البلديات من الضرائب الخاصة بها، والمدفوعات من الجكومة ، ومن دخلها الخاص (من أصول البلدية، ومن إدارة مؤسسة حراسة، وما إلى ذلك). وبالإضافة إلى ذلك، تستطيع البلديات تمويل نفسها من خلال الديون. ومع ذلك، ننصحهم بشدة بالحفاظ على نسبة اقتراضهم منخفضة. ولفرض الضرائب جانب سلبي أيضا: ففي كثير من الأحيان يتحرك السكان والشركات للمطالبة بتخفيض الرسوم والظرائب (الدويكات ،1998).

- **تقييم اتجاهات الإيرادات**

من أجل التمكن من تقديم بيان مفيد حول الوضع المالي الواضح باستخدام الأرقام الرئيسية لإيرادات البلديات، يجب إجراء تحليل شامل للأرقام الرئيسية للحسابات السنوية الموحدة للبلدات، حيث تم استخدام أحدث البيانات المتاحة. تنتمي البلديات إلى مجموعات مختلفة، وبالتالي يمكن تقسيمها إلى المجالات التالية للتحليل. بالإضافة إلى مجال الضرائب والرسوم الخاصة، تتلقى مناطق أخرى أيضًا دعمًا من الحكومة من أجل توفير إمدادات كافية من السكان على مستوى البلديات. المصادر الرئيسية لدخل البلديات هي الضرائب المنهجية والرسوم الخاصة، فضلاً عن المشاركة المالية للدولة. الدخل المكتسب مهم أيضًا (الشرع،2010).

يمكن أن توفر الاتجاهات معلومات قيمة حول التطورات المستقبلية المحتملة. ولذلك، فإن اتجاه التطورات في حجم الإيرادات يعكس الجدوى المالية أو ضغط الدمج. تعتمد مجموعة متنوعة من الأساليب الممكنة لتقييم جانب الأرباح على الاعتبارات الواردة في المنشورات العلمية الأخرى حول هذا الموضوع. ولإعطاء لمحة عامة عن حالة الإيرادات، يتم استخدام بعض المؤشرات المختارة من تحليل الوضع المالي لخدمة الإدارة المالية الشاملة، لأنها تمكن من إجراء تقييم شامل لاتجاه تطورات الإيرادات على مدى عدة سنوات. وتنقسم هذه المؤشرات إلى المجالات الرئيسية للضرائب والرسوم الخاصة، والمشاركة المالية للدولة، والمساواة العامة والمالية (العواملة ،2020).

- **اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الميزانية**

تحتاج البلديات إلى إعداد جرد شامل للخدمات العامة في المحليات، والذي يتضمن معلومات عن مجموعة الخدمات التي يتم تمويلها من مخصصات الموازنة العامة. ينبغي جمع المعلومات من جميع إدارات البلدية، والتي قد تكون وزارة المالية، والهيئة العامة لإمدادات المياه، وإدارة الشرطة، وإدارة التعليم، ولجنة التنمية الاقتصادية، والأشغال العامة، والمكتبات العامة، ومكتب رئيس البلدية، والمكتب الخدمات الإنسانية، ومجلس المسنين والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرها من الوكالات العامة المحلية أو المنظمات الخاصة غير الربحية التي تنفذ عقدًا مع المدينة من أجل تقديم خدمة عامة. وينبغي أن يقوم هذا المخزون بتقدير التكاليف بسعر المستخدم، ويجب التعبير عنها بشكل عام من الناحية النقدية (Pogrebnjakov,2008).

تحتاج البلديات إلى تقييم الظروف المعيشية، وبالتالي التركيز في هذا السياق على توافر الخدمات مثل أنشطة أوقات الفراغ، والمرافق الثقافية أو الرياضية، والمكتبات، ونوعية وتكوين الأماكن العامة، والملاعب والملاعب الرياضية، والفعاليات الثقافية، وأسواق الحرف اليدوية و مبيعات المنتجات المحلية، ووجود ورش عمل و/أو استوديوهات وجمعيات فنية أو ثقافية (العواملة ،2020).

من أجل تطوير واستخدام أداة تحديد الأولويات التي يمكن أن تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الميزانية، تحتاج البلديات أولاً إلى تحديد نطاق واسع نسبيًا من الخدمات التي يمولها المجتمع حاليًا والقدرة على الحفاظ على هذا التمويل. قد يكون من الصعب على بعض المجتمعات التي كانت موجودة منذ قرون إعادة توجيه مشاريعها التنموية واستثماراتها في الأصول لتوفير تأثير فوري وهام ويمكن تحقيقه بسهولة على الوضع المالي للأسرة. وعلى هذا النحو، فإن التحسن المستدام والمنصف في الرفاهية الشاملة و/أو العدالة المالية بين الأسر سوف يتطلب بالتأكيد نهجا أطول أجلا للتنمية الشاملة. في كثير من الأحيان، عند تنفيذ هذا النهج طويل المدى، يتم تضخيم وتوسيع السياسات والبرامج الجديدة والمعدلة لتلبية احتياجات المجتمع (البطارسة ،2008).

عندما تتخذ البلديات قرارات بشأن متى وكيف يتم إنفاق الموارد الشحيحة، تنشأ اختلافات في طريقة توزيع الموارد عبر مختلف الخدمات العامة. عندما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات دون بذل جهد شامل لعرض الدور الذي تلعبه كل خدمة عامة في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في منطقة ما، فهناك خطر يتمثل في عدم تمويل بعض مجالات الخدمة العامة بشكل صحيح، مما قد يؤثر سلبًا على المعيار العام من العيش في منطقة ما (الشرع ،2010).

7. الخلاصة:

إن تنمية المجتمع المحلي أمر مهم، وتمتلك البلديات العديد من القوى الداخلية والخارجية التي لها أهمية في تحقيق التحسينات في المجتمع المحلي. تم تنفيذ العمل الحالي في الأردن كمثال لدولة نامية. في دراستنا، البلديات المتقدمة هي تلك التي تقع في المحافظات التي لديها مخصصات مالية طويلة الأمد من التمويل البلدي. لقد قصرنا دراستنا على مستوى التحليل النظري ومراجعة خطط البلديات في تطوير ادلئها المالي .

تهدف هذه الورقة إلى تقييم الأداء المالي للبلديات في الأردن، سواء في العملية الخدمية أو في الأنشطة الخدمية. وتتمثل الأهداف المحددة للدراسة في فحص الإدارة المالية قبل تقييم الإدارة المالية وتطوير مقياس عملي لاستخدامه في تقييم الأداء المالي للبلديات في الأردن.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المالي في مجالي الإيرادات والنفقات لبلديات في بلدان أخرى. لم تركز الدراسات التي أجريت في الأردن على تنمية المجتمع المحلي أو الإدارة المالية داخل البلدية، وعملية الخدمة، والأنشطة الخدمية. وقد اتخذوا عدداً محدوداً من البنود كمؤشرات للأداء المالي للبلدية.

8. التوصيات

- تطوير اليات مناسبة لتحصيل الذذم المالية على متلقي الخدمة من المواطنين
- اعادة تسعير الخدمات مع رفع جودتها حتى يشعر متلقي الخدمة انه يحصل على خدمات ملافأة لما يدفع.
- تنويع مصادر الاموال للبلديات

- التأكد من أن توزيع الخدمات على مناطق البلدية الواحدة يتم بشكل عادل ومنصف، خاصة فيما يتعلق بمشاريع البنية التحتية ضمن حدود وصلاحيات البلدية
- ضرورة تخفيض نفقات البلدية، وتحقيق أهدافها. تحقيق الكفاية المالية المطلوبة، وتوجيه إيراداتها لإقامة مشاريع استثمارية رائدة قادرة على مساعدة البلديات في إدارة شؤونها بكفاءة وفعالية
- التوصية بتشكيل لجنة متخصصة لتقييم الوضع المالي في كل بلدية ا
- تحسين كفاءة العاملين وبالتالي تحسين الإدارة داخل البلدية، سواء في العملية الخدمية أو المالية
- مراجعة التشريعات المالية الحكومية والمتعلقة بإدارة مالية البلديات من اجل تحسين أدائها المالي في مجالات الإيرادات والنفقات وتنمية المجتمعات المحلية.

9. المراجع :

- ابو حطب، رزان عودة (2021)، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البلديات: دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، (35).
- أبو فارس، محمود عودة، والمعاني، أيمن عودة (2006). أثر دمج البلديات في الأردن على فاعليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات، 33(1)
- البطارسة، سليمان سليم (2008)، تحليل وتقييم تجارب الإدارة المحلية في الأردن كخطوة أولى نحو تطويرها، مجلة دراسات، العلوم الشرعية والقانونية، المجلد 35، العدد 1.
- الخطيب، محمد محمود (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد الشركات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدويكات، إسماعيل (1998). واقع الهياكل التنظيمية للبلديات في الأردن: دراسة تحليلية للأبعاد الداخلية والمشكلات الهيكلية لبلديات الفئتين الأولى والثانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشرع، هبة عواد (2010)، أثر اندماج البلديات على دور مؤسسات الحكم المحلي في التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- عايش، حسني وآخرون (2008)، المرأة والدور: منظور أردني، دار الفارس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العواملة، بسام (2020)، مدى فاعلية الإدارة المحلية في الأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد25
- اللبدي، نزار عوني (2015)، تطوير الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المطيري، مشعل جهز (2011). تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- Pogrebnjakov, P., V. (2008). The development of municipalities of the Kaliningrad region under the condition of exclavity. Immanuel Kant State, University of Russia, 2008 .
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2012). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (6thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Wheelen, L. & Hunger, J. (2006). Strategic Management and Business Policy. 10th Edition., Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.