

بحث بعنوان

العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي

اعداد

زياد يحيى خالد مرعي

رئيس قسم الإيرادات

بلدية معان الكبرى

المخلص

تُعد كفاءة رئيس قسم الإيرادات عنصرًا حيويًا في ضمان استدامة التمويل البلدي، حيث يلعب هذا الدور دورًا محوريًا في إدارة الموارد المالية وتحقيق الإيرادات اللازمة لتمويل المشاريع والخدمات المحلية. فكلما كان رئيس القسم أكثر كفاءة في التخطيط المالي، وتحصيل الضرائب والرسوم، وإدارة النفقات، ارتفعت قدرة البلدية على تمويل مشاريعها بشكل مستدام، دون الاعتماد المفرط على المنح أو القروض الخارجية. ومن ناحية أخرى، تسهم الكفاءة الإدارية والشفافية في تعزيز ثقة المواطنين والجهات المانحة، مما يفتح آفاقًا جديدة للتمويل ويقلل من الهدر المالي. لذا، فإن تطوير قدرات المسؤولين الماليين في البلديات يُعد استثمارًا طويل الأمد لتعزيز الاستدامة المالية وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمجتمع.

<https://jaspps.com>**Abstract**

The efficiency of the revenue department head is a vital element in ensuring the sustainability of municipal finances. This role plays a pivotal role in managing financial resources and generating the revenue needed to fund local projects and services. The more competent the department head is in financial planning, tax and fee collection, and expenditure management, the greater the municipality's ability to sustainably finance its projects, without over-reliance on external grants or loans.

Conversely, administrative efficiency and transparency contribute to enhancing the confidence of citizens and donors, opening up new funding opportunities and reducing financial waste. Therefore, developing the capacity of municipal financial officials is a long-term investment in enhancing financial sustainability and improving the quality of public services provided to the community.

المقدمة

تُعَدُّ الاستدامة المالية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها فعالية الحكومات المحلية في توفير الخدمات الأساسية وتنفيذ المشاريع التنموية على المدى الطويل. وفي ظل التحديات المالية المتزايدة التي تواجه البلديات، مثل التغيرات الاقتصادية والضغط التضخمي، يبرز دور إدارة الإيرادات كحلقة وصل حيوية بين القدرة المالية للبلدية واحتياجات المجتمع المتزايدة. ومن هنا، يصبح اختيار الشخص المناسب لقيادة قسم الإيرادات وتحقيق الكفاءة في أداء هذا الدور من العوامل المُسَوِّمة لمستقبل التمويل البلدي.

ويمثل رئيس قسم الإيرادات العمود الفقري لآليات تحصيل الموارد المالية في البلدية، حيث يتولى مسؤولية إدارة عمليات التحصيل، وإعداد الخطط المالية، وتحسين آليات الإنفاق، وتوجيه الاستثمارات المحلية. لذلك، فإن كفاءة هذا المسؤول على كمية الإيرادات المحصلة وجودة التخطيط المالي، مما ينعكس بدوره على استدامة التمويل وفعاليتّه. فالكفاءة هنا لا تقتصر فقط على الجوانب التقنية، بل تمتد لتشمل القدرة على الابتكار، وإدارة المخاطر، والتفاعل مع المستثمرين والمجتمع المحلي.

وقد أظهرت التجارب المحلية والدولية أن البلديات التي تمتلك قيادات مالية كفؤة في أقسام الإيرادات، تمكنت من تحقيق استقلالية مالية أكبر، وتقليل الاعتماد على الدعم المركزي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. لذا، فإن فهم العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي يُعد خطوة أساسية نحو بناء نموذج تنموي محلي فعّال ومستدام، قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية الشاملة.

تُعدّ مشكلة البحث في العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي من القضايا المهمة التي تواجه العديد من الحكومات المحلية في مختلف أنحاء العالم. ففي ظلّ الزيادة المطردة في متطلبات التنمية المحلية وحاجة البلديات إلى موارد مالية مستدامة، تظهر الحاجة الملحة إلى وجود قيادات إدارية ومالية كفؤة قادرة على إدارة الإيرادات بكفاءة وفعالية. ومع ذلك، يبقى هناك فجوة في الفهم العملي لكيفية تأثير كفاءة المسؤول المالي على استدامة التمويل البلدي، خاصة في البلدان النامية التي تعاني من ضعف البنية الإدارية والمالية.

ومن ناحية أخرى، تكمن مشكلة البحث أيضًا في تحديد المعايير الفعلية للكفاءة المالية في سياق الإدارة البلدية، ومدى تأثيرها في تحسين التخطيط المالي، وزيادة الإيرادات الذاتية، وتقليل الاعتماد على المصادر الخارجية. فغياب مؤشرات واضحة لقياس هذه الكفاءة، وقلة الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في هذا المجال، يجعل من الصعب على صانعي القرار اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الاستدامة المالية في البلديات. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تحليل هذه العلاقة واقتراح حلول عملية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التمويل المستدام.

أهداف البحث

1. تحليل مفهوم كفاءة رئيس قسم الإيرادات وتحديد الصفات والمهارات الإدارية والمالية التي يجب أن يمتلكها لتحقيق إدارة فعالة للموارد المالية في البلدية.
2. دراسة العلاقة بين كفاءة المسؤول المالي واستدامة التمويل البلدي من خلال تحليل تأثير الأداء المالي والإداري لرئيس القسم على الإيرادات الذاتية ومستوى الإنفاق الرشيد.

<https://jasps.com>

3. تحديد العوامل المؤثرة في تعزيز استدامة التمويل البلدي من خلال تحسين كفاءة تحصيل الإيرادات وإدارة

المصروفات العامة.

4. تقييم واقع الإدارة المالية في عدد من البلديات المحلية من حيث كفاءة رئيس قسم الإيرادات وتأثير ذلك

على الاستدامة المالية.

5. اقتراح توصيات وآليات عملية لتحسين كفاءة رؤساء أقسام الإيرادات بهدف تعزيز الاستدامة المالية وتحسين

جودة الخدمات البلدية المقدمة للمجتمع.

أهمية البحث

تُعدّ دراسة العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي من القضايا ذات الأهمية البالغة في

ظل التحديات المالية التي تواجه الحكومات المحلية اليوم. فمع تنامي متطلبات التنمية وزيادة الضغوط على

الموارد المالية، أصبح من الضروري الاعتماد على قيادات إدارية ومالية قادرة على تحسين آليات تحصيل

الإيرادات، وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، والتخطيط المالي طويل الأمد. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في

تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه رئيس قسم الإيرادات في تعزيز الاستدامة المالية للبلديات، وبناء

قاعدة مالية مستقرة تدعم استمرارية تقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة.

كما يُعدّ هذا البحث مصدرًا مفيدًا لصانعي القرار في المؤسسات المحلية والجهات المعنية بالتنمية الحضرية،

حيث يساهم في تحديد المعايير اللازمة لقياس كفاءة المسؤولين الماليين، ويقدم تصورًا واضحًا لتطوير الهيكل

الإداري والمالي داخل البلديات. بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ إسهامًا أكاديميًا في توسعة المعرفة حول الإدارة المالية

المحلية، ويعزز من قدرة البلديات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة من خلال تحسين الأداء المالي الداخلي.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بكفاءة رئيس قسم الإيرادات في السياق البلدي؟
2. كيف تؤثر كفاءة رئيس قسم الإيرادات على استدامة التمويل البلدي؟
3. ما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة رئيس قسم الإيرادات؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم الإيرادات في تعزيز استدامة التمويل البلدي؟
5. ما المقترحات العملية لتعزيز كفاءة رئيس قسم الإيرادات وتحقيق استدامة التمويل البلدي؟

الإطار النظري

تُعَدُّ الإدارة المالية البلدية من الركائز الأساسية التي تحدد قدرة الحكومات المحلية على تحقيق التنمية المستدامة وتقديم الخدمات العامة بكفاءة. وفي هذا السياق، يُعد قسم الإيرادات أحد أهم الأقسام المالية داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، حيث يُعنى بإدارة الموارد المالية وتحقيق التوازن بين المصروفات والإيرادات. ومن هنا يظهر الدور المركزي لرئيس هذا القسم باعتباره المحرك الأساسي لتحسين الأداء المالي، مما يجعل من كفاءته عنصراً حيوياً في ضمان استدامة التمويل.

يُعرَّف رئيس قسم الإيرادات على أنه المسؤول الإداري والمالي المباشر عن إدارة عمليات تحصيل الإيرادات البلدية، وتخطيط الموارد المالية، ومتابعة الإنفاق العام وفقاً للتشريعات والأنظمة المحلية. ويُتَوَقَّع من هذا

المسؤول أن يمتلك مجموعة من المهارات الإدارية والمالية والفنية تُمكنه من اتخاذ قرارات مالية مدروسة، وتحقيق الشفافية، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد. وتشير الدراسات الإدارية إلى أن الكفاءة في هذا المنصب لا تقتصر على الجانب المالي فحسب، بل تمتد لتشمل القيادة والابتكار وإدارة المخاطر.

من ناحية أخرى، تُعدّ الاستدامة المالية أحد المعايير الأساسية لقياس فعالية الأداء المالي في المؤسسات المحلية، وهي تعني قدرة البلدية على تمويل مشاريعها وخدماتها على المدى الطويل دون الاعتماد المفرط على الدعم الخارجي أو القروض. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بقدرة البلدية على توليد إيرادات ذاتية مستقرة، وهو ما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة أداء قسم الإيرادات ورئيسه تحديداً. إذ إن التخطيط المالي السليم وتحصيل الإيرادات بكفاءة هما حجر الأساس للاستدامة.

وتشير النظريات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة مباشرة بين كفاءة القيادة الإدارية وفعالية الأداء المالي في المؤسسات العامة، بما في ذلك البلديات. فكلما كان المسؤول المالي قادراً على تطوير آليات عمل فعالة، وتحفيز الكوادر، واستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد، زادت فرص تحقيق الاستدامة المالية. كما تُظهر الدراسات أن وجود قائد كفء في قسم الإيرادات يساهم في تقليل الهدر، وتحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز الثقة بين الجهات المحلية والمجتمع المدني.

وأخيراً، فإن فهم العلاقة بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي يتطلب الاعتماد على إطار مفاهيمي يربط بين الكفاءة الإدارية، والفعالية المالية، والتنمية المحلية المستدامة. ويعتبر هذا الإطار النظرية الأساسية التي تُوجه الباحثين وصناع القرار نحو تطوير الأداء المالي في البلديات من خلال تحسين الكفاءة البشرية، وتعزيز الحوكمة، واعتماد مؤشرات قياس واضحة لتحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

إجابات اسئلة البحث

ما المقصود بكفاءة رئيس قسم الإيرادات في السياق البلدي؟

كفاءة رئيس قسم الإيرادات في السياق البلدي تشير إلى قدرة المسؤول المالي على إدارة الموارد المالية بكفاءة من خلال تخطيط مالي دقيق، وتحصيل فعال للضرائب والرسوم، وإدارة الإنفاق العام بشفافية، واتخاذ قرارات مالية مدروسة تدعم الاستدامة. كما تشمل هذه الكفاءة المهارات الإدارية والفنية والقيادية التي تمكنه من توجيه الموارد لتحقيق أقصى استفادة للمجتمع المحلي.

كيف تؤثر كفاءة رئيس قسم الإيرادات على استدامة التمويل البلدي؟

تؤثر كفاءة رئيس قسم الإيرادات بشكل مباشر على استدامة التمويل البلدي من خلال تحسين آليات تحصيل الإيرادات الذاتية، وتقليل الهدر المالي، وتعزيز الشفافية في الإدارة، مما يزيد من ثقة الجهات المانحة والمستثمرين. كما تسهم الكفاءة في تحسين التخطيط المالي طويل الأمد، وتقليل الاعتماد على المنح أو القروض الخارجية، وبالتالي بناء قاعدة مالية مستقرة للبلدية.

ما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة رئيس قسم الإيرادات؟

يمكن قياس كفاءة رئيس قسم الإيرادات من خلال مؤشرات مثل:

- نسبة الزيادة في الإيرادات المحصلة سنويًا.

- انخفاض نسبة التهرب الضريبي أو تأخر تحصيل الرسوم.

- جودة التقارير المالية ودقة التخطيط المسبق.
- تقليل العجز المالي وتحسين إدارة الميزانية.
- تقييم العاملين معه في القسم والجهات الرقابية لأسلوبه الإداري والمهني.
- ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم الإيرادات في تعزيز استدامة التمويل البلدي؟
- من أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم الإيرادات:
- ضعف البنية التحتية الرقمية لتقنيات تحصيل الإيرادات.
- عدم التزام المواطنين بدفع الرسوم والضرائب.
- نقص الكوادر المؤهلة في قسم الإيرادات.
- التدخلات السياسية في القرارات المالية.
- غياب سياسات واضحة لقياس الأداء المالي ومحاسبة المقصرين.
- ما المقترحات العملية لتعزيز كفاءة رئيس قسم الإيرادات وتحقيق استدامة التمويل البلدي؟
- من أبرز المقترحات:
- تدريب وتأهيل الكوادر المالية في البلديات على أحدث الأساليب الإدارية والمالية.

- تبني أنظمة رقمية متطورة لتحصيل الإيرادات وتعقب المصروفات.
- تحسين بيئة العمل وتشجيع الابتكار في إدارة الموارد.
- وضع معايير واضحة لتعيين رئيس القسم بناءً على الكفاءة والخبرة.
- تعزيز الرقابة الداخلية والشفافية في التعاملات المالية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- توجد علاقة إيجابية وقوية بين كفاءة رئيس قسم الإيرادات واستدامة التمويل البلدي، حيث تُظهر البلديات التي تمتلك قيادات مالية كفؤة قدرة أعلى على توليد إيرادات ذاتية وتحقيق استقرار مالي على المدى الطويل.
- تلعب المهارات الإدارية والفنية لرئيس القسم دوراً محورياً في تحسين آليات تحصيل الإيرادات وتقليل الهدر المالي، مما ينعكس إيجاباً على تحسين التخطيط المالي وتحقيق الكفاءة في الإنفاق.
- تُعدّ الشفافية والرقابة الداخلية من العوامل المُسوِّمة لاستدامة التمويل البلدي، وهي تعتمد بشكل كبير على قدرة رئيس القسم على بناء نظام مالي موثوق وشفاف.
- تُظهر التجارب المحلية والدولية أن التدريب المستمر وتطوير الكوادر المالية يُسهمان بشكل مباشر في تعزيز كفاءة المسؤولين الماليين، وبالتالي تحسين الأداء المالي للبلدية.
- يعاني العديد من البلديات من ضعف في إدارة الإيرادات نتيجة لغياب مؤشرات واضحة لقياس الأداء المالي وعدم اعتماد معايير علمية في اختيار رئيس قسم الإيرادات.

التوصيات:

- تعزيز كفاءة رؤساء أقسام الإيرادات من خلال برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المالية العامة، وتحليل البيانات، واستخدام نظم المعلومات المالية الحديثة.
- اعتماد معايير واضحة وشفافة في اختيار رئيس قسم الإيرادات، تُركز على الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية بدلاً من المحاصصة أو التعيينات غير المتخصصة.
- تطوير الأنظمة المالية في البلديات عبر اعتماد منصات رقمية لتحصيل الإيرادات ورصد المصروفات، مما يساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.
- وضع مؤشرات أداء مالية موحدة لقياس كفاءة أقسام الإيرادات ورئيسها، وربط هذه المؤشرات بالحسابات السنوية وتقارير المراجعة الداخلية.
- تشجيع البلديات على تقليل الاعتماد على الدعم الخارجي من خلال تعزيز الإيرادات الذاتية، وهو ما يتطلب تطوير آليات تحصيل وتحفيز المواطنين على الالتزام بدفع الضرائب والرسوم.

المصادر والمراجع

- أبو زيد، م. (2018). *الإدارة المالية العامة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- أحمد، س. (2020). "الحوكمة ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في البلديات". *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 12(3)، 45-60.
- الزور، ع. (2019). "التحديات المالية التي تواجه البلديات وسبل تطوير آليات التمويل الذاتي". *مجلة العلوم الاجتماعية والاقتصادية*، 7(2)، 101-115.

الجمال، ن. (2021). "كفاءة الإنفاق العام وعلاقته بالتنمية المستدامة في الدول العربية". *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 5(4)، 88-102.

الحسن، ر. (2017). *الإدارة المحلية في الوطن العربي: التحديات والفرص*. بيروت: دار الفكر العربي.

خليفة، م. (2020). "تطوير أداء البلديات من خلال تحسين إدارة الإيرادات العامة". *مجلة الإدارة العامة والسياسات المالية*، 9(1)، 33-47.

داود، ل. (2022). "العوامل المؤثرة في استدامة التمويل البلدي في ظل الأزمات الاقتصادية". *مجلة الدراسات المحلية والتطوير العمراني*، 14(2)، 120-135.

سليمان، ح. (2019). *القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء المالي في المؤسسات العامة*. عمان: دار وائل للنشر.

شاهين، ع. (2021). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تحصيل الإيرادات البلدية". *مجلة الابتكار الإداري*، 10(3)، 67-82.

فرحات، ي. (2018). "الحوكمة المالية وتأثيرها على استدامة التمويل في القطاع البلدي". *مجلة الدراسات الإدارية التطبيقية*، 16(4)، 200-215.