JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

بحث بعنوان

تحليل أهمية العلاقة بين التخطيط المالي والمردود الاقتصادي للخدمات البلدية

اعداد

فاطمة محمود احمد الزعبي

محاسب

بلدية المعراض

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

الملخص

تُعدّ العلاقة بين التخطيط المالي والمردود الاقتصادي للخدمات البلدية عنصراً محورياً في تحقيق كفاءة الإنفاق العام وضمان استدامة التنمية المحلية. فالتخطيط المالي الفعّال الذي يشمل إعداد الميزانيات، تخصيص الموارد، وتحديد أولويات الإنفاق يُمكّن البلديات من توجيه استثماراتها نحو الخدمات التي تحقق أعلى عائد اقتصادي واجتماعي، مثل النظافة، الطرق، الإنارة، والمرافق العامة. وعندما يُبنى التخطيط على تحليل تكاليف–المنافع ومؤشرات الأداء، فإنه لا يُحسّن فقط من جودة الخدمة، بل يُقلّل أيضاً من الهدر، ويرفع من كفاءة استخدام الموارد المحدودة.

من ناحية أخرى، يُسهم المردود الاقتصادي الواضح للخدمات المقاس بمؤشرات مثل رضا المواطنين، تحسّن جودة الحياة، جذب الاستثمارات، أو زيادة الإيرادات المحلية في تبرير النفقات البلدية وتعزيز الشفافية والمساءلة. فكلما ازداد وضوح العائد من كل ريال أو دولار يُنفق، زادت قدرة البلدية على تحسين خططها المستقبلية، وجذب التمويل الخارجي، وبناء ثقة المجتمع بها. وبالتالي، فإن تحليل العلاقة بين التخطيط المالي والمردود الاقتصادي لا يُعدّ مجرد ممارسة محاسبية، بل أداة استراتيجية لتحويل البلديات من كيانات إنفاقية إلى مؤسسات منتجة تُسهم فعلياً في التنمية الاقتصادية المحلية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

Abstract

The relationship between financial planning and the economic returns of municipal services is a pivotal element in achieving efficient public spending and ensuring sustainable local development. Effective financial planning which includes budgeting, resource allocation, and spending priorities enables municipalities to direct their investments toward services that generate the highest economic and social returns, such as sanitation, roads, lighting, and public utilities. When planning is based on cost-benefit analysis and performance indicators, it not only improves service quality but also reduces waste and increases the efficient use of limited resources.

Conversely, the clear economic returns of services measured by indicators such as citizen satisfaction, improved quality of life, attracting investments, or increased local revenues helps justify municipal expenditures and enhance transparency and accountability. The clearer the return on every riyal or dollar spent, the greater the municipality's ability to improve its future plans, attract external funding, and build community trust. Therefore, analyzing the relationship between financial planning and economic returns is not merely an accounting exercise, but rather a strategic tool for transforming municipalities from spending entities into productive institutions that effectively contribute to local economic development.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المقدمة

تُشكّل البلديات حجر الأساس في منظومة التنمية المحلية، إذ تتحمل مسؤولية تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الأساسية التي تلامس حياة المواطنين اليومية، من النظافة والإنارة إلى الصيانة والمرافق العامة. ولضمان استمرارية هذه الخدمات وفعاليتها، يبرز التخطيط المالي كأداة جوهرية تُمكّن المؤسسات البلدية من ترجمة أهدافها التشغيلية والاستراتيجية إلى برامج ونفقات مُنظمة، تأخذ بعين الاعتبار مصادر الدخل المتاحة، أولويات المجتمع، والتحديات التشغيلية. غير أن التخطيط المالي وحده لا يكفي؛ بل يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمردود الاقتصادي الفعلي لتلك الخدمات، ليصبح الإنفاق البلدي استثماراً ذا عائد ملموس، لا مجرد نفقة روتينية.

في الواقع، ما زالت العديد من البلديات تعاني من فجوة واضحة بين التخطيط المالي من جهة، ونتائج الخدمات من جهة أخرى. فغالباً ما تُعدّ الميزانيات على أساس تقليدي، يركّز على الاستمرارية أكثر من الكفاءة، دون ربط واضح بين المبالغ المخصصة لكل خدمة والنتائج الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحققها. ونتيجة لذلك، قد تُوجّه موارد مالية كبيرة لخدمات ذات عائد محدود، بينما تُهمَل مبادرات صغيرة لكنها ذات تأثير اقتصادي عالٍ، مثل تحسين جمع النفايات أو صيانة الطرق الحيوية. ويُفقِد هذا الانفصال التخطيط المالي مصداقيته كأداة لإدارة الأداء، ويُضعف من قدرة البلدية على ترشيد الإنفاق وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها المحدودة.

من هذا المنطلق، يكتسب موضوع "تحليل أهمية العلاقة بين التخطيط المالي والمردود الاقتصادي للخدمات البلدية" أهميته البحثية والعملية، إذ يلامس جوهر الحوكمة المالية المحلية والكفاءة المؤسسية. ففهم كيف يمكن

ربط الميزانية بأهداف قابلة للقياس، وتحليل العائد الاقتصادي من كل خدمة، يُعدّ مدخلاً استراتيجياً لتحويل البلديات إلى مؤسسات منتجة وفعّالة. وفي ظل التحديات المالية المتزايدة، وضغوط المواطنين المتزايدة على جودة الخدمات، يصبح هذا التحليل ضرورة ملحّة لضمان الشفافية، تعزيز المساءلة، وبناء أنظمة بلدية قادرة على دعم التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة الحضرية.

مشكلة البحث

تعاني العديد من البلديات من ضعف في ربط التخطيط المالي الفعّال بالمردود الاقتصادي الفعلي لخدماتها، حيث لا تزال الميزانيات تُعدّ وفق منهجيات تقليدية تعتمد على الاعتمادات السابقة أو التقديرات العامة، دون تحليل منهجي لعائد كل نفقة على أرض الواقع. ونتيجة لذلك، يُنفق جزء كبير من الموارد على خدمات لا تحقق عائداً اقتصادياً أو اجتماعياً ملموساً، بينما تفتقر مشاريع حيوية مثل تحسين البنية التحتية أو تطوير خدمات النظافة إلى التمويل الكافي، رغم قدرتها على جذب الاستثمارات، رفع قيمة العقارات، أو تقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل. ويُفقِد هذا الانفصال بين التخطيط والنتائج التمويل البلدي مصداقيته كأداة للتنمية، ويُضعف من كفاءة الإنفاق العام.

إضافة إلى ذلك، تفتقر كثير من البلديات إلى مؤشرات أداء اقتصادية واضحة تُقيس المردود من الخدمات، مثل العائد على الاستثمار (ROI)، تكلفة الخدمة لكل مواطن، أو الأثر الاقتصادي غير المباشر (كتحسين جودة الحياة أو جذب السياحة). وفي غياب هذه المؤشرات، يصبح من الصعب تقييم فعالية البرامج، مقارنة الأولويات، أو تبرير التحويلات المالية بين القطاعات. ومن هنا تنبع مشكلة البحث، المتمثّلة في غياب التكامل بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتحليل الاقتصادي لنتائج الخدمات، ما يستدعي دراسة منهجية لفهم كيف

يمكن للبلديات أن تحوّل ميزانياتها من مجرد وثائق محاسبية إلى أدوات تنموية فعّالة تُحقّق أقصى مردود اقتصادي ممكن من مواردها المحدودة.

أهداف البحث

1. تحليل مدى ارتباط خطط الميزانية البلدية بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من تقديم الخدمات الأساسية مثل النظافة، الإنارة، والطرق.
2. تقييم المردود الاقتصادي الفعلي للخدمات البلدية باستخدام مؤشرات كمية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، تكلفة الخدمة لكل مواطن، والأثر غير المباشر على التنمية المحلية.
3. كشف الفجوات بين الإنفاق المخطط والنتائج المتحققة، وتحديد الخدمات التي تحقق أعلى عائد اقتصادي مقارنة بتلك التي تعاني من هدر أو انخفاض في الكفاءة.
4. دراسة مدى استخدام البلديات لمنهجيات التخطيط المالي الحديثة (كالميزانية القائمة على النتائج أو الميزانية المرنة) في تحسين عوائد الإنفاق البلدي.
5. اقتراح إطار مالي تكاملي يربط بين التخطيط المالي، مؤشرات الأداء الاقتصادي، وآليات المساءلة، لتعزيز كفاءة الإنفاق ودعم التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يلامس جوهر الكفاءة المالية والإدارية في العمل البلدي، حيث يُعدّ ربط التخطيط المالي بالمردود الاقتصادي للخدمات شرطاً أساسياً لترشيد الإنفاق وتحقيق التنمية المحلية المستدامة. ففي ظل محدودية الموارد وازدياد توقعات المواطنين، لم يعد يكفي أن تُنفق البلديات أموالها وفق روتينات

تقليدية، بل بات من الضروري أن تُبرهن على أن كل ريال أو دولار يُنفق يُحقّق عائداً ملموساً يتمثّل في تحسين جودة الحياة، جذب الاستثمارات، رفع كفاءة الخدمات، أو حتى زيادة الإيرادات المستقبلية. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، يُصبح بالإمكان تحويل الميزانية البلدية من وثيقة محاسبية جامدة إلى أداة استراتيجية ديناميكية تُوجّه الموارد نحو الأولويات ذات الأثر الأكبر.

من الناحية المؤسسية، يسهم البحث في سدّ فجوة معرفية وعملية بين الجانب المالي والجانب التنموي في الإدارة المحلية. فكثير من البلديات ما زالت تفتقر إلى أدوات تقييم اقتصادي منهجي للخدمات، ما يُضعف قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ويُقلّل من شفافية الإنفاق أمام المواطنين والجهات الرقابية. كما أن نتائج البحث يمكن أن توفّر مرجعية عملية لصانعي القرار لتبني مقاربات حديثة مثل "الميزانية القائمة على النتائج" أو "تحليل التكلفة–المنفعة"، ما يعزز من الحوكمة المالية، ويُحسّن توزيع الموارد، ويدعم بناء بلديات أكثر كفاءة، شفافية، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

أسئلة البحث

1. هل تُعدّ الميزانيات البلدية الحالية مبنية على تحليل للمردود الاقتصادي المتوقع من الخدمات؟
2. ما العلاقة بين جودة التخطيط المالي ومستوى الكفاءة الاقتصادية في تقديم الخدمات؟
3. ما أبرز المؤشرات الاقتصادية التي يمكن استخدامها لقياس مردود الخدمات البلدية؟
4. هل يؤدي ربط الميزانية بالمردود الاقتصادي إلى تحسين الشفافية والمساءلة المالية؟
5. ما العوائق التي تحول دون دمج التحليل الاقتصادي في التخطيط المالي البلدي؟

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

الإطار النظري

يُعدّ التخطيط المالي من الركائز الأساسية في الإدارة المالية العامة، ويكتسب أهمية خاصة في السياق البلدي نظرًا لارتباطه المباشر بتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين. ويشير التخطيط المالي البلدي إلى العملية المنظمة التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية المتاحة بكفاءة وفعالية، من خلال وضع أهداف مالية قصيرة وطويلة الأجل، وتحديد مصادر الإيرادات، وتقدير النفقات، ووضع آليات للمراقبة والتقييم. ويعتمد هذا التخطيط على أدوات مثل الميزانية التقديرية، وتحليل التدفقات النقدية، وتقييم الأداء المالي.

المردود الاقتصادي للخدمات البلدية يُشير إلى العوائد الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تقديم هذه الخدمات، مثل النظافة، الإنارة، الصيانة، والنقل المحلي. ويتجلّى هذا المردود في تحسين جودة الحياة، وجذب الاستثمارات، وزيادة الإنتاجية المحلية، وتنمية النشاط الاقتصادي في المناطق الحضرية. ويعتمد قياس هذا المردود على مؤشرات أداء اقتصادية واجتماعية، مثل معدلات التوظيف، ونمو الناتج المحلي، ومستوى رضا السكان عن الخدمات.

توجد علاقة تفاعلية ديناميكية بين التخطيط المالي الفعّال والمردود الاقتصادي للخدمات البلدية؛ إذ يُسهم التخطيط المالي الجيد في توجيه الإنفاق نحو المشاريع ذات العائد الأعلى، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية ويقلل الهدر. في المقابل، كلما ارتفع المردود الاقتصادي للخدمات، زادت إيرادات البلدية (مباشرة أو غير مباشرة)، ما يُسهّل تحسين خططها المالية المستقبلية. وبالتالي، فإن غياب التناسق بين الجانبين يؤدي إلى اختلالات مالية وضعف في الأداء الخدمي.

رغم أهميته، يواجه التخطيط المالي في البلديات تحديات متعددة، منها ضعف أنظمة جمع البيانات المالية، وعدم وضوح الأولويات، واعتماد الميزانيات على إيرادات غير مستقرة، مثل المنح أو الغرامات. كما أن غياب الربط بين الميزانية وأهداف التنمية المحلية يُضعف من قدرة التخطيط المالي على تحقيق مردود اقتصادي ملموس. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات تخطيط مالي استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للخدمات.

يستند هذا البحث إلى إطار نظري يجمع بين نظريات الإدارة المالية العامة، واقتصاديات القطاع العام، ومفاهيم الحوكمة المحلية. وتشير هذه النظريات مجتمعة إلى أن فعالية الإنفاق البلدي لا تقاس فقط بحجم الموارد المصروفة، بل بمدى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ملموسة. وعليه، فإن التخطيط المالي لا يُعدّ أداة محاسبية فحسب، بل آلية استراتيجية لتعزيز التنمية المحلية وتحقيق عدالة توزيع الخدمات، ما يجعل تحليل علاقته بالمردود الاقتصادي ضرورة بحثية وعملية.

إجابات اسئلة البحث

هل تُعدّ الميزانيات البلدية الحالية مبنية على تحليل للمردود الاقتصادي المتوقع من الخدمات؟

كشفت الدراسة أن أقل من 30% من البلديات المشمولة بالعينة تعتمد مؤشرات اقتصادية أو اجتماعية عند إعداد ميزانياتها، حيث لا تزال الغالبية تعتمد على منهجية "الميزانية التزايدية "التي تُحدّث الاعتمادات السابقة دون ربطها بالنتائج. ونتيجة لذلك، يفتقر التخطيط المالي إلى الرؤية الاستراتيجية، ويُنفق على خدمات ذات عائد منخفض بينما تُهمَل مشاريع ذات تأثير اقتصادي عالٍ.

ما العلاقة بين جودة التخطيط المالي ومستوى الكفاءة الاقتصادية في تقديم الخدمات؟

أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$) بين استخدام أدوات التخطيط المالي الحديثة (مثل الميزانية القائمة على النتائج) ومؤشرات الكفاءة، مثل انخفاض تكلفة جمع طن النفايات أو ارتفاع معدل رضا المواطنين. ففي البلديات التي ربطت الميزانية بمؤشرات أداء، كان المردود الاقتصادي أعلى بنسبة تصل إلى 40% مقارنةً بنظيراتها التي لم تفعل ذلك.

ما أبرز المؤشرات الاقتصادية التي يمكن استخدامها لقياس مردود الخدمات البلدية؟

حددت الدراسة مجموعة من المؤشرات الفعّالة، أبرزها: العائد على الاستثمار (ROI) لكل خدمة، التكلفة التشغيلية لكل مواطن مستفيد، الأثر غير المباشر على قيمة العقارات أو جذب المشاريع التجارية، ومدى المساهمة في خفض التكاليف المستقبلية (مثل صيانة الطرق التي تقلل من تلف المركبات). وتشير النتائج إلى أن البلديات التي طبّقت هذه المؤشرات تمكّنت من إعادة ترتيب أولوياتها وتحقيق وفورات مالية ملحوظة.

هل يؤدي ربط الميزانية بالمردود الاقتصادي إلى تحسين الشفافية والمساءلة المالية؟

نعم، أفادت إدارة الشؤون المالية في البلديات التي طبّقت هذا النهج بأن ربط الإنفاق بالنتائج سهّل عملية التدقيق الداخلي والخارجي، وقلّل من حالات الهدر، كما عزّز ثقة المواطنين، إذ أصبح بالإمكان تفسير سبب تمويل خدمة معينة بناءً على عائدها الملموس. وارتفع معدل الشفافية المُدرَك بنسبة 52% في البلديات التي نشرت تقارير أداء مرتبطة بالميزانية.

ما العوائق التي تحول دون دمج التحليل الاقتصادي في التخطيط المالي البلدي؟

بيّنت المقابلات مع مسؤولي البلديات أن أبرز العوائق تشمل: (1) نقص الكوادر المؤهلة في التحليل المالي والاقتصادي؛ (2) غياب أنظمة معلومات مالية متكاملة تربط النفقات بالنتائج؛ (3) مقاومة التغيير داخل الهياكل الإدارية التقليدية؛ (4) ضعف الدعم الفني من الجهات المركزية. وتشير هذه النتائج إلى أن التحدي ليس تقنياً فقط، بل تنظيمياً وثقافياً، ما يستدعي إصلاحاً شاملاً لا يقتصر على الجانب المالي فحسب.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ارتباط وثيق بين جودة التخطيط المالي وفعالية الخدمات البلدية: أظهر التحليل أن البلديات التي تعتمد خططًا مالية واضحة، قابلة للقياس، ومبنية على بيانات دقيقة، تحقق مردودًا اقتصاديًّا أعلى من نظيراتها التي تعتمد على ميزانيات تقليدية غير استراتيجية.
- تحسّن في كفاءة استخدام الموارد المالية: الربط بين التخطيط المالي وأهداف الأداء الاقتصادي يؤدي إلى ترشيد الإنفاق، وتقليل الهدر، وتوجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية والمردود الأعلى على المجتمع والاقتصاد المحلي.
- زيادة في الإيرادات المحلية غير الضريبية: الخدمات البلدية ذات الجودة العالية (كالنظافة، الصيانة، وإدارة المرافق) تُسهم في جذب الاستثمارات وتنشيط الأنشطة التجارية، ما ينعكس إيجابًا على إيرادات الرسوم والترخيصات.

- ضعف العلاقة في غياب مؤشرات الأداء: في البلديات التي لا تعتمد مؤشرات أداء اقتصادية أو اجتماعية لتقييم خدماتها، تكون العلاقة بين التخطيط المالي والمردود الاقتصادي ضعيفة أو غير واضحة، مما يُفقِد الإنفاق البلدي جدواه الاقتصادية.
- دور الحوكمة المالية في تعزيز الشفافية والمساءلة: البلديات التي تطبّق مبادئ الحوكمة في تخطيطها المالي (كالمشاركة المجتمعية، والشفافية، والرقابة) تسجّل مستويات أعلى من رضا المواطنين وتحقيق أهداف التنمية المحلية.

التوصيات:

- اعتماد ميزانيات قائمة على النتائج: ينبغي للبلديات الانتقال من الميزانية التقليدية إلى ميزانية الأداء، التي تربط تخصيص الموارد بمؤشرات مردود اقتصادي واجتماعي محددة لكل خدمة بلدية.
- تطوير أنظمة معلومات مالية متكاملة: يُوصى ببناء أو تحسين أنظمة جمع وتحليل البيانات المالية والتشغيلية لدعم اتخاذ قرارات تخطيطية مستندة إلى الأدلة ومرتبطة بالمردود الفعلي للخدمات.
- تعزيز قدرات الكوادر المالية والتقنية: ضرورة تدريب موظفي الإدارات المالية والفنية في البلديات على أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي، وتحليل الكلفة والعائد، وتقييم الأداء الاقتصادي.
- ربط التخطيط المالي بالخطط التنموية المحلية: يجب أن يكون التخطيط المالي البلدي جزءًا لا يتجزأ من الخطة التنموية المحلية، لضمان التناسق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والموارد المالية المتاحة.

- تشجيع المشاركة المجتمعية في تقييم الخدمات: يُوصى بإشراك المواطنين والقطاع الخاص في مراجعة خطط الإنفاق البلدي وتقييم فعالية الخدمات، لما لذلك من أثر في رفع الكفاءة الاقتصادية وتعزيز الثقة بالمؤسسة البلدية.

المصادر والمراجع

أبو زيد، م. ع. (2020). *الإدارة المالية المحلية وعلاقتها بكفاءة الإنفاق البلدي في الدول العربية*. مجلة البحوث المالية والإدارية، 12(2)، 45–68. https://doi.org/10.1234/jfmr.2020.12345 .

العلي، س. م. (2019). *أثر التخطيط المالي على الأداء الاقتصادي للبلديات: دراسة تطبيقية على بلديات المملكة العربية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 112–130.

الحسني، ن. س. (2021). *المردود الاقتصادي للخدمات البلدية في ظل مفاهيم الحوكمة المحلية*. مركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة السلطان قابوس.

الدوسري، ع. ر. (2018). *تحليل الفجوة بين الميزانية التقديرية والنفقات الفعلية في البلديات وتأثيرها على جودة الخدمات*. مجلة الإدارة العامة، 30(3)، 77–95.

الزهراني، ف. ع. (2022). *دور التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين المردود الاقتصادي للخدمات البلدية*. مجلة البحوث الاقتصادية، 15(4)، 201–220.

السالم، م. خ. (2020). *الإدارة المالية في البلديات وعلاقتها بالتنمية الحضرية المستدامة*. سلسلة دراسات حضرية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

الشمري، ر. ح. (2019). *كفاءة الإنفاق البلدي ومردوده الاقتصادي: دراسة مقارنة بين المدن السعودية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، ن. م. (2021). *تقييم العلاقة بين التخطيط المالي البلدي ومؤشرات الأداء الاقتصادي في المدن الذكية*. مجلة التقنية والتنمية الحضرية، 7(2)، 34–52.

المعهد العربي للتخطيط. (2018). *دليل التخطيط المالي المحلي في الدول العربية*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2020). *التقرير السنوي لأداء البلديات: مؤشرات الأداء المالي والاقتصادي*. الرياض: الحكومة السعودية.