

## بحث بعنوان

دور البلديات الكبرى في الاستغلال الأمثل لأموالها: تحليل التحديات والفرص لتعزيز العوائد المالية وتنمية الموارد المحلية في الأردن

اعداد

المهندس خالد محمود عواد الروابده

بلدية الزرقاء

## مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور البلديات الكبرى في الأردن في الاستغلال الأمثل لأموالها لتعزيز العوائد المالية وتنمية الموارد المحلية. تتناول الدراسة التحديات التي تواجه البلديات في إدارة أصولها، بما في ذلك القيود القانونية والإدارية، وقصور الحوكمة، والعقبات التمويلية. كما تستعرض الفرص الممكنة لتحسين استغلال هذه الأصول من خلال تطبيق نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والاستفادة من أفضل الممارسات المحلية والدولية. تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية تجمع بين مراجعة الأدبيات ومناقشة الدراسات السابقة مع تحليل تجارب ناجحة في إدارة أملاك البلديات. وتخلص الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز كفاءة البلديات في استغلال أموالها من خلال تحسين الحوكمة، وتطوير القدرات المؤسسية، وتفعيل أطر الشراكة مع القطاع الخاص بما يحقق التنمية المستدامة ويعزز من استدامة الإيرادات المالية للبلديات.

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

This study aims to analyze the role of major municipalities in Jordan in optimizing the utilization of their assets to maximize financial returns and develop local resources. The study addresses the challenges municipalities face in managing their assets, including legal and administrative constraints, governance deficiencies, and financial barriers. It also explores potential opportunities for improving asset utilization through the implementation of public-private partnership models and by leveraging best practices both locally and internationally. The study adopts an analytical approach that combines a review of the literature with the discussion of previous studies and an analysis of successful experiences in municipal asset management. The study concludes by offering practical recommendations aimed at enhancing municipalities' efficiency in utilizing their assets through improved governance, institutional capacity development, and activating partnership frameworks with the private sector to achieve sustainable development and ensure the stability of municipal financial revenues.

**المقدمة:**

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة التي تواجه الدول، يتعاظم دور البلديات الكبرى في تعزيز الموارد المحلية واستثمار الأصول العامة بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. يُعد الاستغلال الأمثل لأموال البلديات إحدى الركائز الأساسية في هذا السياق، حيث يمكن من خلال إدارة فعالة وواعية لهذه الأملاك تحقيق عوائد مالية تدعم الميزانيات المحلية وتساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين (الضمر، 2022). في الأردن، تعاني البلديات من ضغوط مالية كبيرة تعيق قدرتها على تلبية احتياجات المجتمعات المحلية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة دور البلديات الكبرى في استغلال أملاكها، سواء كانت أراضي، عقارات، أو مشاريع استثمارية، بهدف تعظيم العوائد المالية وتعزيز التنمية المحلية (النوعي، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه البلديات الكبرى في الأردن في استغلال أملاكها بشكل فعال، وتسليط الضوء على الفرص الممكنة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء البلديات وزيادة مصادر دخلها. كما تتناول الدراسة الجوانب القانونية والإدارية المتعلقة بإدارة الأملاك البلدية، وتستعرض أفضل الممارسات العالمية والمحلية التي يمكن تطبيقها لتعزيز استثمار هذه الأملاك (مرعي ومرار، 2021). علاوة على ذلك، تُلقي الدراسة الضوء على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، ودورها في تحسين استغلال الأصول البلدية وتعظيم الفائدة منها (الخرابشة، 2022؛ الجمل، 2016).

علاوة على ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي يستند إلى تحليل عميق للواقع البلدي في الأردن، بهدف توفير توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تساعد البلديات على تجاوز العقبات الحالية وتوجيه استثماراتها

<https://jasps.com>

بشكل يضمن تحقيق أقصى قدر من الاستفادة. كما تناقش الدراسة أهمية بناء شراكات بين القطاعين العام والخاص لتعظيم الفائدة من الأصول البلدية، بما يضمن استدامة هذه الاستثمارات ويحقق التنمية الشاملة (حوامدة، 2023؛ أبو صاع وقرمش، 2022).

في ضوء ما سبق، تُبرز هذه الدراسة أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات متكاملة لإدارة أملاك البلديات الكبرى في الأردن، مع التركيز على تحسين الحوكمة وتطوير الكفاءات الإدارية بما يعزز القدرة التنافسية ويخلق بيئة جاذبة للاستثمار المحلي والدولي (مزياني، 2010).

على الصعيد الدولي، هناك العديد من التجارب الناجحة في استغلال أملاك البلديات من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل النماذج المتبعة في جنوب إفريقيا والهند، والتي يمكن أن توفر دروسًا مفيدة للبلديات في الأردن (Nallathiga, 2007؛ Ruiters & Matji, 2016).

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لإجابة عن سؤال الدراسة المتمثل بما يلي:

• ما دور البلديات الكبرى في الاستغلال الأمثل لأملاكها؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

• ما طبيعة استغلال البلديات الكبرى لأملاكها؟

• ما التحديات والصعوبات التي تواجه البلديات الكبرى من الاستفادة من أملاكها؟

• ما وظائف قسم أملاك البلدية في البلديات الكبرى؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة استغلال البلديات الكبرى لأملكها.
- التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه البلديات الكبرى من الاستفادة من أملكها.
- التعرف على وظائف قسم أملك البلدية في البلديات الكبرى.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع والبيئة التي تناولتها، حيث تعتبر البلديات أهم المؤسسات التي لها مساس مباشر مع المواطن، وكذلك فؤائد أملك البلدية.
- كما تتبع أهمية الدراسة بالكشف عن مستوى الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص.
- كما تتبع أهمية الدراسة بالكشف عن مستوى استفادة البلديات الكبرى من أملكها.
- تتبع أهمية الدراسة كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الاستغلال لأصول البلديات، حيث تعتبر الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تم تطبيقها على الأردن.
- وكذلك تسليط النظر على أبرز المعوقات التي تحد من استثمار أملك الدولة.

## محددات الدراسة:

قلة الدراسة في مجال أصول البلديات.

## مصطلحات الدراسة:

أملك البلدية (أصول البلديات): تنطوي الأصول (البنية التحتية المادية والمعدات والأراضي والمباني) على قيمة خدمية للمستخدمين والمالكين والمجتمع، كما أنها تحمل قيمة مالية إذ أن شراءها وصيانتها وتحديثها والتصرف فيها يتطلب تكاليف مالية. وقد يؤدي أيضًا بيع الممتلكات غير المنقولة مثل الأراضي والمباني إلى خلق موارد جديدة يمكن استخدامها لتمويل الأصول الجديدة أو صيانة الأصول القديمة.

وقد عرفها الباحث إجرائياً: هي جميع الأملاك التي يعود ملكيتها للبلديات الكبرى.

وتم تعريف البلديات الكبرى إجرائياً: هي البلدية التي سوف نقوم بتطبيق أداة الدراسة عليها.

## الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من الأحدث إلى الأقدم:

قام الحوامدة (2023) بدراسة هدفت التعرف على طبيعة الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك الكشف عن دور الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية في تحقيق التنمية، وتحديد مميزات ومعوقات الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأكثر ملائمة لمثل تلك الدراسات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي؛ الأهمية الكبرى للشراكة بين القطاع العام والخاص وفي جميع الجوانب الخدمية والتنموية، وإن

<https://jaspss.com>

الشراكة عن طريق عقود الخدمة هي الأكثر انتشاراً في بلديات المملكة، وكذلك توصلت وجود أنواع مختلفة من الشراكة بين القطاع الخاص والبلديات وهي؛ شراكة الخصخصة، عقود الخدمة، الشراكة عن طريق التأجير، عقود الامتياز، الشراكة عن طريق عقود التشغيل، وكذلك توصلت الدراسة عن هناك مجموعة من المعوقات تحد دون تطبيق هذه الشراكة ومنها؛ محدودية الموارد المالية والبشرية في إدارة المشاريع بين البلديات والقطاع الخاص، وكذلك الأنظمة والتشريعات التي تحكم طبيعة الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص، صعوبات متعلقة بالبلدية نفسها من خلال البحث دائماً عن أفضل العروض التي تأتي بمرود مالي للبلديات دون النظر للجانب التنموي. وأوصت الدراسة ضرورة الاستفادة من التشاركات الناجحة التي عقدتها البلديات مع القطاع الخاص، وأخذ العبر من الشركات التي لم تحقق نتائج تنموية للمجتمع المحلي، وكذلك على البلديات التخلص من فكرة المرود المالي المباشر لصندوق البلدية والبحث عن مدى تحقيق التنمية من خلال هذه الشراكة.

قام الضمور (2022) هدفت الدراسة لبيان دور البلدية في دعم الاستثمار المحلي وأثره وفق الأطر القانونية الناظمة للعمل البلدي، وقد تناولت الدراسة ماهية البلدية وأهميتها واختصاصاتها وماهيتها وتكوينها وفق قانون الإدارة المحلية الحالي، وبينت أبرز العوائق التي تواجهها البلديات ومجالسها في أدائها خدماتها بالمفهوم التقليدي، كذلك أبرزت الدراسة أهمية الإطار القانوني المحفز للبلديات في الأردن ونصوصه ومقومات الاستثمار وخصائصه، وبيان الآثار والتحديات لعملية الاستثمار البلدي. واليات البلدية وأشكال دعم الاستثمار المحلي في البلديات واعتمدت الدراسة على المنهج القانوني والوصفي، حيث استند المنهج القانوني بيان قانون الإدارات المحلية والبلديات وتشريع دور البلدية في دعم الاستثمار المحلي وأثره وفق الأطر القانونية الناظمة للعمل البلدي. اما المنهج الوصفي فقد حل وفسر دور البلدية في دعم الاستثمار المحلي وأثره وفق الأطر

<https://jaspps.com>

القانونية الناظمة للعمل البلدي من خلال البيانات وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج، فقد أكدت الدراسة بان الاستثمار في إطار البلديات يحتاج إلى قوانين ناظمة لتفعيله، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل القوانين الناظمة للاستثمار باعتباره رافد أساسي لموازنة البلدية.

وفي دراسة مرعي (2018) هدفت الدراسة التعرف إلى دور الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكان بأن مثل مجتمع الدراسة 124 هيئة محلية في الضفة الغربية تشمل جميع البلديات، اختار الباحث منها (54) بلدية وهي تمثل جميع البلديات في شمال الضفة الغربية، والتي تم استرداد (45) إستبانة منها بنسبة استرداد وصلت حوالي (83%) ، ولغرض جمع البيانات الأولية لجأ الباحث إلى توظيف الإستبانة كأداة رئيسية، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض. وكان من أبرز نتائج الدراسة انها كشفت عن وجود مردودات عوائد مالية على البلديات التي لديها مشاريع شراكة مع القطاع الخاص، وأظهرت النتائج بأن أهم تلك المشاريع تنحصر في مشاريع تتعلق بمشاريع البنية التحتية والسياحية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك واسع ووعي مستتير نحو الشراكة لدى مسؤولي الهيئات المحلية، هذا على الرغم من وجود الكثير من التحديات والصعوبات التي كشفت عنها الدراسة، والتي كان من أهمها: غياب ثقافة الشراكة، وضعف إدراك القطاع الخاص للفرص الاستثمارية لدى الهيئات المحلية، إضافة الى تدني درجة تقبل المواطن لفكرة دفع الرسوم مقابل الخدمة ، أمّا فيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية والضرورية لإنشاء شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم توفر إطار تشريعي وقانوني كافي، علاوة على عدم وجود مناخ سياسي مستقر يعزز من تلك الشراكات، ناهيك عن عدم وجود مناخ استثماري واقتصادي ملائم يدعم ويشجع مثل تلك الشراكات. ومن أبرز التوصيات التي اقترحتها الدراسة، ضرورة إدراج وحدة خاصة بتفعيل الشراكة

<https://jasps.com>

مع القطاع الخاص في هيكلية الهيئة المحلية مهمتها الأساسية البحث عن شراكات مع القطاع الخاص، وأوصت الدراسة ضرورة تطوير الإجراءات والأنظمة الهادفة الى تسهيل وتحفيز الشراكات بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، بالإضافة إلى مراجعة عدد من الأنظمة و التي تشكل عائقاً أمام عملية التنمية المحلية. وأخيراً أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع القطاع الخاص ومنحة التسهيلات اللازمة لعمل شراكات مع الهيئات المحلية.

وفي دراسة النوعي (2022) هدفت الكشف عن الأملاك العمومية هي الأملاك التي يستعملها جميع جمهور المستعملين إما مباشرة أو بواسطة مرفق عام بشرط تهيئة للغرض الذي أعدت له. والأصل أن هذه الأملاك تخضع لمبدأ الحرية والجانية والمساواة. إلا انه ولاعتبارات اقتصادية ومن اجل تحصيل مصاريف لتغطية مصاريف صيانة هذه الأملاك نفسها بالدرجة الأولى وتمويل خزينة الجماعة المالكة لهذه الأملاك.فانه يمكن استغلال هذه الأملاك من طرف أشخاص محددون بقرار من الإدارة يعطي لهم الحق بالاستئثار بجزء من هذه الأملاك المخصصة للجمهور بموجب ترخيص من الإدارة و مقابل إتاوة يدفعها المنتفع.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على استثمار أصول البلديات، ودور هذه الاستثمار في تحقيق التنمية.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات السابقة، وهذا ما استخدمه الباحث في هذه الدراسة.

<https://jaspss.com>

• جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛ اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام والبلديات الكبرى بشكل خاص.

واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

- تحديد مشكلة الدراسة.
- وأسئلة الدراسة وأهميتها.
- واختيار المنهج العلمي الملائم.
- وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع.
- والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
- والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

- شريحة الدراسة وهم قسم أملاك البلدية في البلديات الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحث أول دراسة تطبق على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- متغيرات الدراسة التحليلية
- المتغيرات المستقلة المتغير التابع

## منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، والاهتمام بوصفها وصف دقيق، ويصف لنا الظاهرة وتحديد سماتها وخصائصها، وفي هذه الدراسة يسعى لوصف استثمار الأمثل لأموال البلديات الكبرى وصفاً دقيقاً من خلال جمع المعلومات والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الأدب النظري

يتوقف شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص على المهام التي يتولاها القطاع الخاص، وحجم المشاركة بين القطاعين في أطر عدة تشمل: تصميم المشروع، وتمويله، وتشغيله، وصيانته. وبناء على ذلك، تقوم الحكومة بتحديد أي من تلك المهام التي سيتولاها القطاع الخاص لتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية، يمكن تنظيمها وفق أحد الأشكال التالية:

- عقود الخدمة بين القطاع الخاص والبلديات.
- عقود الإدارة ويكون للقطاع الخاص.
- عقود الإيجار.
- عقود الامتياز.
- البناء والتشغيل ونقل الملكية.
- البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية.
- البناء والتملك والتشغيل.
- البيع (البيع المباشر، أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية، أو البيع للعاملين والإدارة)

## لماذا الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص:

تساعد الشراكات على إبراز دور البلديات في التركيز على تقديم الخدمات والاستراتيجيات لقطاع البنية الأساسية، ومراقبة الخدمات وتنظيمها. إضافة إلى توفير رأسمال القطاع الخاص ومعارفه وخبراته في إدارة المشاريع، مما يسهم في تقليل المدد الزمنية لتنفيذها، وخفض تكلفة الخدمات وتحسينها.

## ومن الأهداف الأخرى:

1. جذب وتنشيط الاستثمارات الوطنية، والإقليمية، والأجنبية داخل حدود البلدية.
2. تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما يتعلق بالإنفاق العام
3. تشجيع القطاع الخاص على المشاركة والابتكار وتنمية المجتمع.
4. تعزيز التنمية المحلية داخل حدود البلديات، وتوفير فرص عمل جديدة وتقليل البطالة.
5. تخفيض وطأة الإنفاق ومشاركة المخاطر مع القطاع الخاص.

## فوائد إدارة الأصول التي تشمل ما يلي:

1. تعزيز الاستدامة الاقتصادية للبلديات بقوة من خلال خفض تكلفة تقديم الخدمات.
2. تحقيق العدالة والمزايا الاجتماعية إذ أن المجتمع يتمتع بموارد أكثر لتقديم الخدمات والمرافق.
3. تعزيز الاستدامة البيئية والاعتماد عليها من خلال الحفاظ على الموارد وإيلاء المزيد من الاهتمام للحلول طويلة الأجل بدلاً من القدرة على تحمل التكاليف أو الملاءمة على المدى القصير.
4. تمتع المواطنين بمستويات خدمة يمكن الاعتماد عليها دون تعرضها لإخفاقات غير متوقعة وانقطاعات غير محدودة.

5. تعزيز الجدوى المالية للبلديات من خلال توقع التكاليف المستقبلية وتخصيص الاحتياطات اللازمة.
6. تحليل الفرص المتاحة للاستثمار والتنمية في كافة المجالات (سياحية, اقتصادية, بيئية, اجتماعية,...) والترويج لها لجذب الاستثمار بأصول البلدية.

### يعزز قسم أملاك (أصول) في البلدية الموظفين والمجتمع فيما يلي:

1. تعريف العاملين في البلديات على أصناف أملاك البلديات.
2. الوعي بأهمية إثبات تسجيل أصول البلديات.
3. تحفيز البيئة الاستثمارية من خلال أملاك البلدية.
4. التعرف باليات التسويق الفعال لأصول البلديات.
5. الرقابة والمتابعة لأصول البلديات.
6. حصر الأنواع المختلفة لأصول البلدية.
7. تحسين فرص البلديات في الحصول على التمويل واستثمار الأصول الثابتة والإنتاجية.
8. تحسين جودة الرقابة على ممتلكات البلديات وأصولها الثابتة وحفظها من التلف أو الضياع.

### أنواع أملاك البلديات الكبرى:

يوجد في البلديات الكبرى الكثير من الأملاك ويمكن تصنيفها إلى:

1. الأراضي.
2. المباني والعقارات.
3. وحدات الإنارة والحاويات والأثاث.

4. البنية التحتية (طرق - جسور - مقابر - حدائق - نوادي).

### نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على ” ما طبيعة استغلال البلديات الكبرى لأملكها ؟

تستغل البلديات الكبرى لأملكها من خلال ما يلي:

الشراكة بين البلديات الكبرى والقطاع الخاص: من أجل تحقيق التنمية المحلية للمجتمع من خلال توفير فرص عمل، وتكون هذه الشراكة في أملاك البلدية على عدت أشكال نذكر منها:

1. الشراكة عن طريق التأجير: وهي منح البلدية موقع معين للقطاع الخاص مقابل مالي.
2. الشراكة عن طريق عقود الامتياز: وهي مشابه لعقود التأجير لكنها تختلف إن ملكية المشروع بعد انتهاء مدة التأجير سوف يعود للبلدية.
3. الشراكة عن طريق عقود التشغيل: وهي تكون عن طريق تكفل القطاع الخاص بتقديم نظام معين والإشراف على تطبيقه ضمن أملاك البلدية.
4. الاستثمار من خلال قيام شركة أو شخص بالاستثمار في أملاك البلديات الكبرى.
5. التأجير: وذلك من خلال توقيع عقود تأجير للقطاع الخاص.
6. الضمان: حيث تعطي البلدية الحق بإدارة أحد الموارد التابعة للبلدية مقابل مبلغ سنوي مثل ( ضمان سوق الخضار).
7. البيع: بحيث تباع البلدية جزء من أملاكها للقطاع العام أو الخاص.
8. منح البلدية جزء من أملاكها من أجل قيام المباني الحكومية.

9. الخدمات العامة من طرق وحدائق ومنتزهات ومقابر.

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ” ما التحديات والصعوبات التي تواجه البلديات الكبرى من الاستفادة من أملاكها؟

أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه البلديات الكبرى من الاستفادة من أملاكها:

1. الأنظمة والتشريعات التي تحكم استثمار أصول البلديات.
2. معوقات متعلقة بالبلدية نفسها من خلال البحث دائماً عن أفضل العروض التي تأتي بمردود مالي للبلديات دون النظر للجانب التنموي.
3. غياب الدور الإعلامي لعرض الفرص الاستثمارية في القطاعات المختلفة الأمر الذي ترتب عليه عزوف المستثمرين.
4. عزوف القطاع الخاص عن قيام تشارك واستثمار في أصول البلديات بسبب البيروقراطية الإدارية.
5. معظم العقود التشاركية تكون مدة قصيرة تجعل المستثمر وتكاليف عالية.
6. معظم المشاريع تتسم بالترار في ذات المنطقة من نفس نوع الاستثمار مما يؤدي إلى تضاربها وعدم نجاحها.
7. التعقيدات وعدم وجود المرونة الكافية في وضع صيغ الاتفاقيات التي تحكم العلاقة بين القطاع الخاص والبلديات بحيث تراعى طبيعة المشروع وحجم الاستثمارات والأرباح التي يمكن أن يحققها وتتجه البلديات على حجم ما يدخل في ميزانيتها.

## للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على " ما وظائف قسم أملاك البلدية في البلديات الكبرى؟

مهام قسم أملاك البلدية في البلديات الكبرى

- الإشراف على عقارات البلديات الكبرى.
- التصرف في عقارات البلدية من خلال المجلس البلدي، ويشمل ذلك الاستثمار، والتخصيص، والتأجير وتلبية احتياجات الجهات الحكومية من أراض ومبان، وغيرها من أنواع التصرف، وفقاً للأوامر والأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك، على ألا يؤثر ذلك على قدرة البلديات الكبرى في تلبية احتياجات الجهات الحكومية من تلك العقارات.
- وضع السياسات العامة المتعلقة بشؤون عقارات البلديات الكبرى ، والخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، ورفع عما يستلزم استكمال إجراءات نظامية في شأنه.
- اقتراح مشروعات الأنظمة المتعلقة بشؤون عقارات البلدية، واقتراح تعديل القائم منها، ورفعها لاستكمال الإجراءات النظامية.
- وضع الإجراءات اللازمة لتثبيت ملكية البلدية لجميع عقاراتها، واستصدار صكوك على عقارات البلدية باسم عقارات البلديات الكبرى.
- تخصيص عقارات من البلدية لإقامة مشاريع مع الجهات الحكومية المختلفة.-.
- وضع آليات تضمن تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية المعنية بشؤون عقارات الدولة، بما يمكنها من تنفيذ ما يسند إليها من مهمات، والبت في أي تنازع بينها
- متابعة تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بشؤون عقارات البلدية.

- حفظ أصول سكوك ووثائق ملكية عقارات البلدية.
- بناء وتطوير قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة مع نظام معلومات جغرافية خاصة بعقارات البلدية، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة من أجل توحيد المعايير والمواصفات وفق أفضل الممارسات.
- وضع قواعد وضوابط لتقويم عقارات البلدية، وشرائها أو استئجارها.
- تحديد الحقوق المترتبة على استخدام عقارات البلدية.
- تقويم عقارات البلدية، ومراجعتها دورياً.
- تنزيل الإعلانات الاستثمارية في أراضي البلدية.

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- على البلديات عمل لجنة مشتركة من أجل جلب وتشجيع الاستثمار في أصول البلدية.
- يجب على البلديات الكبرى إعطاء إعفاءات للقطاع الخاص الذي يريد الاستثمار في أصوله.
- على البلديات الكبرى الاستفادة من أملاكها بإقامة استثمارات خاصة، وعمل شراكة مع القطاع الخاص.
- على البلديات التخلص من فكرة المردود المالي المباشر لصندوق البلدية والبحث عن مدى تحقيق التنمية من خلال هذه الشراكة.
- من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام وبلديات الزرقاء بشكل خاص.

- ضرورة الاستفادة من التشاركات الناجحة التي عقدتها البلديات مع القطاع الخاص.
- يجب على البلديات الكبرى تحديد مجالات الاستثمار في أملاكها من أجل تقليل نسبة الفشل.
- يجب على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات في مجال استثمار أصول البلديات.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الضمور، اياد. (2022). دور البلدية في دعم الاستثمار وأثره وفق الأطر القانونية الناظمة للعمل البلدي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3، (6).
- حوامدة، محمد. (2023). الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص أداة لتحقيق التنمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2، (4)، 825-836.
- النوعي، أحمد. (2022). استغلال أملاك الدولة وجماعتها المحلية بين النص والتطبيق، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، 2، (8)، ص ص 35-56.
- مرعي، بلال ومرار، راجح. (2021). الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، قدمت في مؤتمر التنمية المستدامة في ضوء بيئة متغيرة، جامعة القدس-فلسطين.
- الجمال، هشام. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 31، (4)، 1741-1686.
- الخرابشة، محمود. (2022). دور البلديات في دعم الاستثمار المحلي، 2، (48)، ص ص 409-418.

<https://jaspss.com>

أبو صاع، علياء وقرمش، فداء. (2022). دور الشراكة بين الهيئات المحلية الفلسطينية والقطاع الخاص في

تعزيز جودة الخدمات العامة، المجلة العربية للنشر العلمي، 41(2)، 787-814.

مزياني، فريدة. (2010). دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مجلو الاجتهاد القضائي، 6(5)، 53-

67.

### المراجع الأجنبية:

Nallathiga, Ramakrishna. (2007). Off-Budget Approaches to the Delivery of Urban Services: The Potential of Public-Private Partnerships. ICFAI Journal of Public Finance, Vol. 5, No. 2, pp. 53-64.

Ruiters, C., & Matji, M. P. (2016). Public-private partnership conceptual framework and models for the funding and financing of water services infrastructure in municipalities from selected provinces in South Africa. Water Sa, 42(2), 291-305.