

بحث بعنوان

استراتيجيات إعداد الموازنات في البلديات ودورها في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية

إعداد

فاتن عبد المعطي أحمد العرينات

مدقق مالي/ الدائرة المالية

مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة العاصمة

2024

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إعداد الموازنات في البلديات ودورها في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية. سيتم تحليل الأسس النظرية لإعداد الموازنات، بما في ذلك أنواعها المختلفة مثل الموازنة التقليدية والموازنة الأدائية، مع تسليط الضوء على دورها في تحقيق الاستقرار المالي وتحسين أداء البلديات من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية. كما سيتم تناول التحديات التي تواجه عملية إعداد الموازنات، مثل التغيرات في الإيرادات والمصروفات والظروف الاقتصادية، إضافة إلى تقنيات وأدوات تحليل البيانات المالية المستخدمة لضمان دقة التوقعات المالية. ستقدم الدراسة توصيات لتحسين عملية إعداد الموازنات بما يعزز الكفاءة المالية والإدارية للبلديات، ويضمن استدامتها المالية والاجتماعية.

Abstract

This study aims to explore budget preparation strategies in municipalities and their role in enhancing financial and administrative efficiency. The theoretical foundations of budgeting will be analyzed, including various types such as traditional budgets and performance-based budgets, with a focus on their role in achieving financial stability and improving municipal performance through enhanced transparency and community participation. The study will also address the challenges faced in the budgeting process, such as fluctuations in revenues and expenditures, and economic conditions, as well as the financial data analysis techniques and tools used to ensure the accuracy of financial forecasts. The study will provide recommendations to improve the budgeting process in a way that enhances municipalities' financial and administrative efficiency, ensuring their financial and social sustainability.

1. المقدمة

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف استراتيجيات إعداد الموازنات في البلديات ودورها في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية. سيتم تحليل الأسس النظرية لإعداد الموازنات، وأنواع الموازنات المختلفة، بالإضافة إلى عوامل النجاح والتحديات التي قد تواجه عملية إعداد الموازنات في البلديات. سنتطرق أيضاً إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في إعداد الموازنات، ودور الموازنات في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية. وأخيراً، سيتم تقديم توصيات محددة لتحسين عملية إعداد الموازنات في البلديات، مع التركيز على تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية في هذه العملية.

1.1. أهمية الموازنات في البلديات

تعتبر الموازنات من الأدوات الإدارية الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي للبلديات والجهات الحكومية. فهي تمكن البلديات من تخطيط ومراقبة الإيرادات والمصروفات بشكل دقيق وفعال، وبالتالي تعزيز الكفاءة المالية والإدارية وتحسين الأداء الاقتصادي للبلديات. بالإضافة إلى ذلك، تتيح الموازنات اتخاذ القرارات المالية الصائبة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما في ذلك الإيرادات والتحويلات المالية والاحتياجات التمويلية الأخرى.

ولذلك، فإن الموازنات تجعل العمليات المالية أكثر شفافية ومساءلة، حيث يتم وضعها بناءً على معايير وقوانين محددة وبعد دراسة شاملة للاحتياجات والأهداف المستقبلية. تعكس الموازنات أولويات البلديات وتهدف إلى تحقيق التوازن بين التطوير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمجتمعات المحلية.

<https://jasps.com>

ولا يقتصر دور الموازنات على التخطيط المالي وإدارة الإيرادات والمصروفات فحسب، بل تعتبر أيضًا أداة هامة في تحسين الشفافية والمساءلة المالية وفقًا للمعايير الدولية والمحلية. فبفضل الموازنات، يمكن للمجتمع المحلي والجهات الحكومية أن يكونوا دقيقين وشفافين في إعلان المصروفات واستخدام الموارد المالية بشكل فاعل ومستدام.

وبالتالي، يمكن القول إن الموازنات ليست مجرد أداة إدارية، بل هي أساسية لتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في المجتمعات المحلية. ومن خلال استخدامها بشكل فعال، يمكن للبلديات والجهات الحكومية أن تحدد أولوياتها وتحقق التحسينات الاقتصادية والاجتماعية المرجوة لصالح المجتمع بأكمله.

2. الأسس النظرية لإعداد الموازنات

في هذا القسم، سنقوم بعرض وشرح الأسس النظرية التي تعتمد عليها عملية إعداد الموازنات في البلديات. سنركز على النظريات المالية والإدارية التي تساهم في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للبلديات بشكل شامل ودقيق. سنناقش الجوانب النظرية المتعلقة بتخطيط وتنفيذ الموازنات بشكل فعال وفقًا لمتطلبات البلديات واحتياجاتها المالية والإدارية. سنتطرق إلى العديد من المفاهيم المهمة التي تحكم عملية إعداد الموازنات مثل توازن الموازنة، وتحقيق العدالة والاستدامة المالية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

2.1 مفهوم الموازنة وأهدافها

يتناول هذا القسم مفهوم الموازنة والأهداف التي تهدف إليها عملية إعداد الموازنة في البلديات. تشمل الموازنة عملية تخطيطية تحدد التوجهات والأولويات المالية للبلدية، وتوفر إطاراً فعالاً للرقابة المالية والإدارية بما يضمن

استخدام الموارد بطريقة أكثر فاعلية. وتعتبر الأهداف المرجوة من إعداد الموازنة منها التحكم في الإنفاق الحكومي وإدارته بطريقة مستدامة، وتحسين كفاءة الإدارة المالية للبلدية، وتحقيق التنمية المستدامة الشاملة، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل فعال. تعمل أيضًا على تعزيز قدرة البلديات على تنفيذ الأنشطة والمشاريع الخدمية والإنمائية المختلفة بما يعزز رفاهية المجتمع المحلي في النهاية. تعد عملية إعداد الموازنة من العمليات الحيوية والمهمة في إدارة البلديات، وتستدعي التعاون والتفاعل بين الإدارات المختلفة وشركاء التنمية والمجتمع المحلي لضمان التخطيط والتنفيذ الفعال والمستدام للمشاريع والبرامج المحددة في الموازنة. تعكس عملية إعداد الموازنة استراتيجية البلدية وتوجهاتها المالية، وتعكف على تحقيق أهداف التنمية المحلية وتعزيز الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي بشكل مستدام وشامل.

3. أنواع الموازنات

تعتبر الموازنة التقليدية من أقدم الأنواع المستخدمة في إعداد الموازنات، حيث يتم تقدير الإيرادات والمصروفات بناءً على الأداء المالي السابق ومن ثم وضع الموازنة النهائية. أما الموازنة الأدائية، فتعتمد على تقدير الإيرادات والمصروفات بناءً على الأداء المرجو تحقيقه في المستقبل، حيث تركز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة بدقة. وتعتبر الموازنة الأدائية أكثر مرونة وتفعيل للعمليات المالية والإدارية مقارنة بالموازنة التقليدية. حيث أنها تعتمد على الدراسات والإحصاءات من جميع الدوائر والأقسام على حسب الهيكل التنظيمي المعمول به وجداول التشكيلات وخطط التدريب والتطوير والتوسع للاستثمارات في المجتمع المحلي لتحقيق أهداف التنمية المحلية خلال سنة مالية على الأقل. بالإضافة إلى ذلك، يتميز النمط الأدائي لإعداد الموازنة بمرونته لتلبية التغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق والبيئة الاقتصادية. فبفضل هذا النمط، يمكن للمنظمات

التكيف بشكل أفضل مع التحديات والفرص الجديدة التي تواجهها. وبالتالي، فإن هذا النوع من الموازنات يعزز القدرة التنافسية والاستدامة في السوق لقدرته على التكيف الأمثل.

علاوة على ذلك، تعمل الموازنة الأدائية على تعزيز عمليات الرقابة والمراقبة لدى المنظمات. فبفضل استخدام المؤشرات الأدائية المحددة مسبقاً، يتمكن القادة والمديرين من متابعة تحقيق الأهداف وتحديد النقاط الضعيفة في العمليات المالية والإدارية. وهذا بدوره يمكننا من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه النقاط وضمان استمرارية النمو والتطور.

علاوة على ذلك، يشجع استخدام الموازنة الأدائية على تحسين الكفاءة وترشيد النفقات. حيث يمكن للمنظمات توجيه الموارد وتخصيصها بشكل أكثر فعالية وفقاً لأولوياتها واحتياجاتها. وهذا يساعد على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة وتحقيق الكفاءة العامة للمؤسسة.

فتعتبر الموازنة الأدائية نهجاً فعالاً ومرناً في إدارة الموارد المالية والإدارية. تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المحددة بدقة، مما يعزز التنافسية والاستدامة في سوق الأعمال. وبفضل تحسين عمليات الرقابة والمراقبة وترشيد النفقات، يمكن للمؤسسات تحقيق الكفاءة العامة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة التي تسعى لها.

3.1. الموازنة التقليدية

تعتمد الموازنة التقليدية على التقديرات المبنية على الأداء المالي السابق للبلدية، حيث يتم تحديد المصروفات والإيرادات بناءً على النمط الاعتيادي للإنفاق والعائدات. كما أنها تزود البلديات بإطار زمني ثابت للتخطيط المالي، وتوفر استقراراً وثباتاً في إدارة الموارد المالية، لكنها قد تكون أقل مرونة في التكيف مع التغيرات

الخارجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال، نظرا للتغيرات الناتجة عن التحديات والفرص الجديدة في السوق.

3.2. الموازنة الأدائية

تعتمد الموازنة الأدائية على تقديرات مبنية على الأداء المرجو تحقيقه في المستقبل، حيث تتميز بتحديد الأهداف وقياس الأداء بناءً على تحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد المالية بناءً على الأولويات والأهداف الاستراتيجية. وتساهم الموازنة الأدائية في تحسين الكفاءة المالية والإدارية في البلديات من خلال تحفيز الفاعلية والكفاءة في إنفاق الموارد وتحقيق الأداء المالي والخدمي بشكل فعال.

وتقوم الموازنة الأدائية أيضًا بتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطط المالية، بقياس جودة الأداء وعرض النتائج بشكل دوري خلال السنة لكل ربع على حدى ومتابعة التغذية الراجعة المنعكسة في المنظمات.

كما تعمل الموازنة الأدائية على تعزيز التوازن بين النتائج المتوقعة والموارد المتاحة ، مما يسمح بتحقيق أقصى استفادة من الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما وهي أحد الأدوات الرئيسية للتخطيط والإدارة المالية الفعالة، وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر في استخدام الموارد المالية، وتساهم في تعزيز الشفافية والثقة، اذ تعمل الموازنة الأدائية على توجيه الاستثمارات الذكية نحو القطاعات الأكثر أهمية وضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة المالية للبلديات في المستقبل.

حيث يتم بفضل هذه الأداة الوصول، لتحسين مستمر في جودة الخدمات ورفاهية المواطنين، وتعزيز التنمية الشاملة والمستدامة في المجتمعات المحلية.حيث تشكل البلديات دورا أساسيا ومهم في ذلك.

4. عوامل نجاح إعداد الموازنات في البلديات

عنصر مهم لنجاح عملية إعداد الموازنات في البلديات هو وجود إدارة شفافة ومشاركة مجتمعية فعالة. يجب أن تكون العملية مفتوحة للجميع وأن تشمل مختلف فئات المجتمع المحلي، حيث يمكن للمواطنين والجهات المعنية الاطلاع على العمليات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة بشكل منظم ومنظم من خلال اللجان من اهل الخبرة والاختصاص. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون هناك آليات لقياس مدى الشفافية والمشاركة، وتوفير الدعم والتدريب المناسب للعاملين في البلديات لضمان نجاح معايير هذه العملية.

4.1. الشفافية والمشاركة المجتمعية

تعتبر الشفافية والمشاركة المجتمعية أساسيتان في عملية إعداد الموازنات في البلديات. من خلال توفير البيانات المالية وإجراء مناقشات مفتوحة مع المجتمع المحلي، لتعزيز الثقة والشفافية في كيفية إدارة الموارد المالية. بالإضافة إلى ذلك، حيث يمكن للمشاركة المجتمعية أن تساهم في تحديد الأولويات وتوجيه الإنفاق بشكل أفضل وفقاً لاحتياجات المدرسة في المجتمع المحلي، مما يزيد من فعالية استخدام الموارد المالية وتحسين كفاءة الإدارة البلدية والتطوير التنموي في المجتمع المحلي.

5. التحديات التي تواجه عملية إعداد الموازنات

تواجه عملية إعداد الموازنات في البلديات العديد من التحديات، ومنها توفير المعلومات المالية والإدارية الموثوقة والدقيقة لتحديد الاحتياجات والأولويات. كما يحتاج الموظفون إلى تدريب ومهارات متخصصة في تحليل البيانات المالية وتوقع الاحتياجات المستقبلية وإحصاءات مدرسة داخلية وخارجية بوساطة جميع الدوائر المختصة. وتعتبر التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية من التحديات الأساسية التي يجب مواجهتها

والتكيف بشكل سريع عالي الجودة معها ، حيث يمكن أن تؤثر على الإيرادات والمصروفات المتاحة للبلدية، مما ينعكس على الأداء.

5.1. التغيرات في الإيرادات والمصروفات

من أبرز التحديات التي تواجه عملية إعداد الموازنات في البلديات هي التغيرات في الإيرادات والمصروفات، حيث يمكن أن تؤثر التقلبات الاقتصادية والسياسية على مبالغ الإيرادات المتاحة للبلدية. كذلك، يجب مواجهة التحديات المتعلقة بزيادة المصروفات وتغيرات في الاحتياجات الاجتماعية والبنى التحتية. يتطلب هذا التحدي إدارة مالية فعالة وتتبرّز دقيق بالمصروفات المستقبلية من خلال لجان مختصة ذو خبرة عالية لتخطيطها بفاعلية وتحقيق التوازن المالي و الأهداف الاستراتيجية للبلدية.

6. التقنيات والأدوات المستخدمة في إعداد الموازنات

تعتمد التقنيات المستخدمة في إعداد الموازنات في البلديات على مجموعة متنوعة من الأدوات والبرامج المتخصصة التي تساعد في تحليل البيانات المالية وتقديم توقعات دقيقة للإيرادات والمصروفات المستقبلية. تشمل هذه التقنيات استخدام البرمجيات المحاسبية المتقدمة والنماذج الاقتصادية والفرق المالية مختصة يمكن ان تكون تشاركية بين القطاع العام والخاص . التي تساعد في توقع التغيرات المحتملة في البيانات المالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضا الاعتماد على تقنيات تحليل البيانات الإحصائية والمالية لضمان دقة البيانات وتوجيه القرارات المالية بشكل صحيح ومدرّوس.

6.1. نماذج البيانات المالية

تعتبر نماذج البيانات المالية أداة أساسية في عملية إعداد الموازنات في البلديات، حيث تقدم تصوراً واضحاً للإيرادات والمصروفات المتوقعة على المدى الزمني للموازنة. تشمل هذه النماذج توقعات الإيرادات من الضرائب والرسوم والمصروفات المخصصة للبنية التحتية والخدمات الأساسية. هذه النماذج تستند إلى البيانات المالية الفعلية والإحصائيات الاقتصادية لضمان دقة التوقعات وتحديد أفضل السيناريوهات المالية والإدارية.

7. دور الموازنات في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية في البلديات

دور الموازنات في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية في البلديات يتمثل في تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات والعمل على استحداث إيرادات ذكية للاستثمار المتطور وفقاً للمعايير المحلية واستخدام الموارد بشكل فاعل ومستدام. مما يعزز الاستقرار المالي والقدرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للبلدية. كما تساهم الموازنات في تحسين الإدارة المالية من خلال وضع أولويات للإنفاق ومراقبته من خلال التخطيط الجيد لرفع كفاءة استخدام الموارد.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز الموازنات الشفافية والمساءلة من خلال إظهار كيفية استخدام الأموال العامة ومتابعة أداء الإيرادات والمصروفات بشكل دوري.

7.1. الرقابة المالية والإدارية

تعتبر الرقابة المالية والإدارية أحد الأدوات الرئيسية التي تعززها الموازنات في البلديات، حيث تساهم في ضمان سلامة وفعالية استخدام الموارد المالية. من خلال الرقابة المالية، يتم مراقبة النفقات والإيرادات والتأكد من توجيهها وفقاً للسياسات والإجراءات المحددة. أما الرقابة الإدارية فتهدف إلى ضمان فعالية العمليات والإجراءات

الإدارية داخل البلدية. وبالتالي، تساهم الرقابة المالية والإدارية في تحقيق الاستدامة المالية والتخطيط الجيد للمستقبل وتحسين الأداء الإداري والمالي للبلديات. ورفع كفاءة العمل بالموازنات الفاعلة المتبعة.

8. الختام

باختتام هذا البحث المفصل حول استراتيجيات إعداد الموازنات في البلديات ودورها في تعزيز الكفاءة المالية والإدارية، يمكن التأكيد بشدة على أهمية تحسين وتطوير عملية إعداد الموازنات في البلديات لضمان تحقيق الأهداف المالية والإدارية المرجوة. إن النقاط القوية والضعيفة التي تم طرحها خلال البحث تضيء على الحاجة الملحة لتطوير وتنمية الإجراءات والسياسات المتبعة في هذا المجال بما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية المعتمدة. لذلك، يجب تعزيز التخصيص المالي وتحقيق المرونة الإدارية لتحسين تخطيط الموازنات واستخدام الأموال بشكل فعال. علاوة على ذلك، ينبغي تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان استخدام الموارد المالية بشكل مسؤول وفعال. ومن الضروري أيضًا تعزيز القدرات التقنية والمعرفية للموظفين المسؤولين عن إعداد الموازنات، وتوفير التدريب والمشورة اللازمين لضمان إدارة مالية فعالة ومستدامة. في الختام، اذ يجب أن يكون هناك التزام قوي من الجميع - القادة البلديين والموظفين والمواطنين على حد سواء - لتحقيق تطور وتحسين مستمر في عملية إعداد الموازنات وتعزيز الكفاءة المالية والإدارية في البلديات.

8.1. توصيات لتحسين عملية إعداد الموازنات في البلديات

بناءً على النتائج والتحليلات السابقة، يمكن تقديم عدة توصيات فعّالة لتحسين عملية إعداد الموازنات في البلديات، منها تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في عمليات إعداد الموازنات لضمان تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً للاحتياجات الحقيقية والشاملة. يمكن أيضًا تعزيز دور المشاركة المجتمعية الفاعلة في عملية إعداد

الموازنات لضمان تمثيل وتلبية احتياجات جميع فئات المجتمع بشكل شامل وإشراكهم في صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي زيادة التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الاستدامة المالية للبلديات. إضافةً إلى ذلك، يمكن تحسين نظام إدارة المخاطر وتحليلها واعتبارها في عملية إعداد الموازنات لتقليل التحديات المحتملة وزيادة الفاعلية في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات. كما يجب تناول أمثلة تطبيقية من بلديات مختلفة حول العالم، لمشاركة الأفكار والتجارب الناجحة في مجال إعداد الموازنات. لأهمية تبادل الخبرات العملية لنفس المجال.

في النهاية، يبقى الالتزام بالشفافية والمساءلة وتعزيز التواصل مع المواطنين وبناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية أمورًا حاسمة لتحقيق تحسين عملية إعداد الموازنات وتعزيز التنمية المستدامة في البلديات.

المصادر:**الكتب والمراجع العلمية:**

- أبو زيد، سامي. *الإدارة المالية العامة: مفاهيم ونظريات*. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020.
- شحادة، نضال. *أساسيات التخطيط المالي والإداري للبلديات*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2019.

الدراسات والأبحاث:

- الطاهر، أحمد. "تأثير الشفافية والمشاركة المجتمعية في إعداد موازنات البلديات". *مجلة الإدارة العامة والمالية*، المجلد 8، العدد 3، 2022.
- الحسن، محمد. "دور الموازنات الأدائية في تحسين الأداء المالي للبلديات". *دراسات اقتصادية وإدارية*، جامعة اليرموك، 2021.

القوانين والتشريعات:

- وزارة الإدارة المحلية (الأردن). "قانون البلديات الأردني رقم 41 لسنة 2015".
- وزارة الإدارة المحلية (الأردن). "قانون الإدارة المحلية رقم 22 لسنة 2021".

التقارير والوثائق الرسمية:

- وزارة المالية (الأردن). "التقرير السنوي للإيرادات والنفقات في البلديات"، 2023.

- البنك الدولي. "التخطيط المالي والإداري في البلديات: دراسة حالة في الدول النامية"، 2020.

المقالات الصحفية:

- الصرايرة، ليلي. "أهمية التخطيط المالي في تحسين أداء البلديات". *صحيفة الرأي*، 15 مايو 2023.
- المومني، خالد. "التحديات التي تواجه إعداد الموازنات في البلديات الأردنية". *صحيفة الغد*، 25 يونيو 2023.

المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة الإدارة المحلية الأردنية www.mma.gov.jo :
- موقع البنك الدولي www.worldbank.org :

التقارير الأكاديمية:

- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية. "استراتيجيات تطوير الأداء المالي والإداري في القطاع البلدي"، 2021.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "إعداد الموازنات في البلديات: المبادئ والتحديات"، 2020.

أطروحات أكاديمية:

- صالح، أحمد. أثر إعداد الموازنات على تحقيق الاستدامة المالية للبلديات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2022.
- منصور، ريم. دور الإدارة المالية في تحسين أداء البلديات في الشرق الأوسط. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2021.