

## بحث بعنوان

تخطيط الأنشطة المالية في البلديات وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها

اعداد

غدير حصاد نهار المشاقبة

## الملخص

تشير الإدارة المالية في البلديات إلى تخطيط الأنشطة المالية وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، بما في ذلك حيازة الأموال واستخدامها، من أجل تحقيق الأهداف المالية للبلدية. هناك مجموعة متنوعة من الأنشطة التتموية التي قد تقوم بها البلديات لتحسين إدارتها المالية. تتضمن بعض الأمثلة: تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية: قد يتضمن ذلك تطوير خطة مالية طويلة الأجل تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للبلدية، بالإضافة إلى إنشاء ميزانيات سنوية تحدد الإيرادات والنفقات المتوقعة. وضع ضوابط داخلية: قد يشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات لضمان تسجيل المعاملات المالية بدقة واستخدام الموارد المالية بفعالية وكفاءة.

كما أن تعزيز التقارير المالية: قد يشمل ذلك تحسين جودة التقارير المالية وحسن توقيتها، بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمساءلة من خلال جعل المعلومات المالية متاحة بسهولة أكبر لأصحاب المصلحة. تعزيز أنظمة وتكنولوجيا الإدارة المالية: قد يشمل ذلك الاستثمار في برامج جديدة أو ترقية الأنظمة الحالية لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإدارة المالية. توفير فرص التدريب والتطوير لموظفي الإدارة المالية: قد يشمل ذلك توفير فرص التطوير المهني، مثل ورش العمل أو الدورات التدريبية، لتحسين مهارات ومعارف موظفي الإدارة المالية.

**الكلمات المفتاحية:** الأنشطة المالية، الإدارة المالية، البلديات.

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

Financial management in municipalities refers to the planning, organizing, directing, and monitoring of financial activities, including the acquisition and use of funds, to achieve the municipality's financial goals. There are various developmental activities that municipalities may undertake to improve their financial management. Some examples include:

Implementing financial planning and budgeting: This might involve developing a long-term financial plan that aligns with the municipality's strategic goals, as well as creating annual budgets that outline expected revenues and expenditures.

Establishing internal controls: This could include setting policies and procedures to ensure accurate recording of financial transactions and effective and efficient use of financial resources.

Enhancing financial reporting: This might involve improving the quality and timeliness of financial reports, as well as increasing transparency and accountability by making financial information more readily available to stakeholders.

Enhancing financial management systems and technology: This could include investing in new software or upgrading existing systems to improve the efficiency and effectiveness of financial management processes.

Providing training and development opportunities for financial management staff: This might involve offering professional development opportunities, such as workshops or training courses, to enhance the skills and knowledge of financial management employees.

**Keywords: Financial Activities, Financial Management, Municipalities.**

**المقدمة:**

تهدف أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات "إلى دراسة الجهود والمبادرات التي تتخذها البلديات لتحسين ممارساتها في الإدارة المالية. وتلعب الحكومات المحلية دورًا حاسمًا في توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات وهي مسؤولة عن إدارة الموارد المالية التي تمكنها من القيام بذلك إن ضمان الاستخدام الفعال والفعال لهذه الموارد أمر حيوي لنجاح البلديات ورفاهية سكانها، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الطرق المختلفة التي تتعامل بها البلديات مع تحديات الإدارة المالية وتطوير قدراتها في هذا المجال. كما سيحدد أفضل الممارسات ومجالات التحسين في أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات.

هناك العديد من الطرق المختلفة التي يمكن للبلديات أن تعمل بها لتحسين ممارسات الإدارة المالية. قد تتضمن بعض الأساليب المحتملة ما يلي:

التدريب والتطوير المهني للموظفين: يمكن أن يساعد توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم في مجال الإدارة المالية. يمكن أن يشمل ذلك دورات في إعداد الميزانية والمحاسبة وإعداد التقارير المالية.

تنفيذ برامج الإدارة المالية: يمكن أن يساعد استخدام برامج الإدارة المالية في أتمتة العديد من العمليات المالية وتسهيل تتبع وإدارة الشؤون المالية. يمكن أن يكون هذا مفيدًا بشكل خاص للبلديات الأصغر ذات الموارد المحدودة من الموظفين.

وضع سياسات وإجراءات مالية: يمكن أن يساعد وضع سياسات وإجراءات واضحة للإدارة المالية في ضمان أن الممارسات المالية متسقة وشفافة. يمكن أن يشمل ذلك سياسات الميزانية والمشتريات والنفقات.

<https://jaspps.com>

التعامل مع خبراء خارجيين: قد تجد البلديات أنه من المفيد التعامل مع خبراء خارجيين، مثل المستشارين الماليين أو المراجعين، لتقديم المشورة والتوجيه بشأن ممارسات الإدارة المالية.

التعاون مع البلديات الأخرى: يمكن أن يكون تبادل أفضل الممارسات والتعاون مع البلديات الأخرى طريقة قيمة للحكومات المحلية للتعلم من بعضها البعض وتحسين ممارسات الإدارة المالية. في نهاية المطاف، ستعتمد الأساليب المحددة التي تتبعها البلدية لتحسين ممارسات الإدارة المالية على احتياجاتها ومواردها المحددة.

### مشكلة الدراسة:

المشكلة التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها هي الافتقار إلى ممارسات الإدارة المالية الفعالة في العديد من البلديات. على الرغم من الدور الحاسم الذي تلعبه الإدارة المالية في نجاح البلدية، فإن العديد من الحكومات المحلية تكافح من أجل إعداد الميزانية، وإعداد التقارير المالية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المالية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الإدارة المالية وانعدام الشفافية، الأمر الذي قد يكون له عواقب وخيمة على البلدية. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أكثر أنشطة تطوير الإدارة المالية فاعلية التي يمكن تنفيذها في البلديات من أجل تحسين ممارسات الإدارة المالية ونتائجها.

## الإطار النظري:

مفهوم الإدارة المالية وتطورها وأهدافها ووظائفها والإدارات والعلوم المرتبطة بها

### أولاً: مفهوم الإدارة المالية

قبل ان نبدأ بتعريف الإدارة المالية لابد من تعريف الادارة والتي تتمثل بأنها نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين , فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى الربح سميت ادارة الاعمال (Business Management) وإذا كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة العامة (Administration Management) وان كانت متعلقة بتدبير الاموال واستخداماتها سميت الادارة المالية (Financial Management).

إن الإدارة المالية هي تلك الوظيفة المالية من وظائف المنشأة التي تهتم بتنظيم حركة الاموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية ) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد , حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي أي عدم القدرة على الايفاء بالالتزامات المستحقة.

كما عرفها Dougall Guthman على أنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الاموال وراقبتها وإدارتها في المنظمة. وعرف Johnson الإدارة المالية على انها تلك الادارة التي تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار بقاء المنظمة أما Weston & Brigham فقد صورا الإدارة المالية على انها الإدارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسة من وظائف المدير المالي هي التخطيط والرقابة وإدارة رأس المال فضلا عن معالجة المشاكل المالية المنفردة . ويرى

<https://jasps.com>

Van Horne ان الادارة المالية هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الأساسية والمتمثلة في قرار الاستثمار وقرار التمويل وقرار التوزيع.

ومن خلال استعراض المفاهيم المختلفة يتضح لنا ان الادارة المالية لا تقوم فقد في وظيفة التمويل ولكنها اشتملت ايضا على الاستثمار سواء كان هذا الاستثمار في اصول ثابتة او اصول متداولة كما اشتملت ايضا على هيكل التمويل على المستوى الاجمالي او على المستوى التفصيلي

وخلاصة القول ان الادارة المالية أصبحت تعنى في الوقت الحاضر بدراسة واتخاذ العديد من القرارات المالية المتمثلة في:-

- قرارات الاستثمار طويل الاجل.
- قرارات هيكل التمويل وتكلفة الاموال
- قرارات التمويل الطويل الاجل والقصير الاجل
- ادارة راس المال العامل.

### ثالثا: خصائص الوظيفة المالية

على الرغم من انه لا يمكن وصف الوظيفة المالية بانها اهم الدعامات الأساسية للمنظمة لا انه تمتاز من غيرها من الدعامات بما يلي:

1- انها تتغلغل في جميع اوجه نشاط المنظمة فلا يمكن ان تصور اي نشاط تقوم به اي ادارة بمعزل عن النواحي المالية.

2- ان القرارات المالية قرارات ملزمة للمنظمة في اغلب الحالات لذا تتطلب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.

3- ان بعض القرارات المالية قرارات مصيرية فعندما تقرر المنظرة الحصول على قرض طويل الاجل ورهن موجوداتها لتغطية هذا القرض فإنها ان لم تستطيع سداه فان وجودها قد يتعرض للانتهاك.

4- ان نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنا اطو مما يؤدي الى صعوبة اصلاح الخطأ.

#### رابعا: واجبات الادارة المالية

1- العمل على ترشيد القرارات الاستثمارية من خلال الدراسة والمفاضلة بين الاستثمارات المختلفة

2- العمل على تدبير الموالم اللازمة للمنظمة من مصادر التمويل المختلفة بإجراء عمليات المفاضلة بينها.

3- القيام بعمليات التخطيط النقدي بما يضمن تحقيق الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

4- ادارة راس المال العامل بما يضمن الاستمرار لعمليات المشروع التشغيلية.

5- القيام بعمليات المتابعة والمراقبة المالية للمشروع من خلال عمليات التحليل المستمر للأداء.

6- اعداد القوائم المالية التي توضح الموقف المالي للمشروع

## خامسا: وظائف الادارة المالية

1 -التخطيط المالي وهو النشاط الذي يهتم بكيفية تقدير وتخطيط الاحتياجات المالية المستقبلية وتخطيط

التدفقات النقدية وتتضمن ما يلي

-تحديد الاهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل الأمد

-رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الافراد في الشؤون المالية

-وضع الاجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية

-التتبؤ المالي الزمني

-ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة

2 -التمويل وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتدبير الاموال اللازمة لتسيير العمليات المنظمة من افضل

مصدر تمويلي.

3 -التنظيم المالي وهو النشاط الذي يهتم بإدارة المشروع وأصوله واستثماره بأعلى عائد

4 -التحليل المالي وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتحليل العمليات المالية

5 -الرقابة المالية وهو ذلك النشاط الذي يهتم بمتابعة العمليات المالية للتأكد من سير الامور طبقا

للخطط الموضوعة وتتم عملية المراقبة من خلال المهام الاتية

- تحديد المقاييس والمعايير الموضوعة للمقارنة.

- مقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية
- تحديد الانحرافات والمسئولية عنها.
- تصحيح الانحرافات ومدى متابعة فاعلية ذلك.

### الهيكل التنظيمي للدوائر المالية في البلديات

- الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين جميع العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المنشودة.
- عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها ، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.
- الهيكل التنظيمي أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات محددة

### خطوات عملية إعداد الهيكل التنظيمي

- تحديد الأنشطة لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- تفويض رئيس كل مجموعة بالسلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

- ربط الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة.
- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
- إعداد التوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

### عناصر الهيكل التنظيمي

- تحديد الأعمال المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المنظمة.
- تحديد التقسيمات الإدارية والإدارات والأقسام والشعب اللازمة.
- تقسيم العمل وتوزيعه على الإدارات والأقسام والشعب.
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الأعمال المختلفة.
- توفير أدوات تنظيمية أجهزة وأدوات تسهل عملية التنظيم.

### أهداف الهيكل التنظيمي:

- إنجاز الأهداف المرجوة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية.
- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات.
- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والإحصاءات
- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.

<https://jasps.com>

– تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.

– تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

### أساسيات الهيكل التنظيمي

- تقسيم العمل
- العلاقات الإشرافية
- قنوات الاتصال
- الوحدات الرئيسية
- مستويات الإدارة

### أهمية توصيف الوظائف

تستمد أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة، وهي كما يلي:

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
- يتم اختيار الموظفين بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- يتم تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة فيوصف الوظيفة.
- تتم الترقية للوظيفة بناءً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

## الوصف الوظيفي للدائرة المالية - البلدية

### ■ المسمى الوظيفي :

- مدير مالي لبلدية - فئة أولى-

### ■ مسؤول تجاه :

- المدير التنفيذي / رئيس البلدية

### ■ مسمى الوحدة الادارية:

- الدائرة المالية

### ■ مسؤولية الاشراف:

- موظفي أقسام الدائرة المالية.

### ■ الاختصاص العام للوظيفة:

- تقديم جميع الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية بما في ذلك الخدمات المالية لمختلف الوحدات والاقسام

التنظيمية التابعة للبلدية ، وذلك بما يساعد علي أداء مهامها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تنفيذ وتطبيق السياسة المالية للبلدية بإنجاز جميع المعاملات المالية المتعلقة

بالمواطنين أو الدوائر الحكومية أو المؤسسات الخاصة وتفعيل عملية تحصيل حقوق البلدية وتسديد

التزاماتها.

**المهام والمسؤوليات المتعلقة بالدائرة المالية:**

- التحقق من أن المعاملات المالية على اختلاف أنواعها في البلدية متبعة في حساباتها بطريقة موافقة لأحكام هذا النظام.
- مراقبة استيفاء أموال البلدية والعمل على تأمين تحصيلها في أوقاتها.
- أن يشرف على إدخال ما يدفع للبلدية أو يقيد لحسابها أو ما تتفقه من أموال على اختلاف أنواعها إيرادا أو مصروفات وقيدتها في فصول الموازنة وموادها.
- التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أموال البلدية على اختلاف أنواعها وعلى التأمينات وخواتم الأوزان والمقاييس، والمكاييل، وقسائم الوصولات، والرخص.
- الإشراف على من يناط به استلام أموال البلدية وإنفاقها من موظفي البلدية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع تلاعب أو إهمال أو تقصير من خلال المراجعة والتدقيق الكافيين لذلك.
- اتخاذ كافة التدابير اللازمة لمراقبة عدم صرف أي مبلغ لم يرخص به في المستند صراحة.
- إعلام الرئيس خطيا عن أي تجاوز في الإنفاق أو أي نقص يقع بسبب نفاذ المخصصات.
- إعداد خطة العمل السنوية للبلدية للسنة المالية التالية وإعداد مشروع الموازنة السنوية وتقديمها إلى الرئيس قبل نهاية شهر أيلول الذي يسبق السنة المالية للموازنة.
- إعداد خطة عمل وموازنة تأشيريه للبلدية للسنتين الماليتين التاليتين لسنة مشروع الموازنة السنوية وتقديمها إلى الرئيس.

- إعداد التقرير السنوي والميزانية العمومية والحساب الختامي ورفعها إلى الرئيس قبل نهاية شهر آذار الذي يلي السنة المالية المنتهية.

- تقديم التقارير المالية الدورية وغير الدورية المتعلقة بالإيرادات والنفقات الفعلية والالتزامات غير المسددة وحسابات البنوك والإحصائيات خلال المدة التي يحددها المجلس البلدي على أن تكون معززة بالملاحظات والتوصيات اللازمة.

#### ■ نتائج الاداء المطلوب تحقيقها:

- يمارس الرئيس مهام المدير في حال عدم تعيين المدير أو في حال غيابه لأي سبب كان. حسب

النظام المالي للبلديات رقم 142 لسنة 2016

- تقديم الميزانية التقديرية للمدير التنفيذي / لرئيس البلدية في الموعد المحدد.
- تقديم الميزانية الفعلية التقديرية للمدير التنفيذي / لرئيس البلدية في الموعد المحدد.
- عدد التقارير المالية المرفوعة لإدارة البلدية والمجلس البلدي.
- نسبة الإنجازات والأهداف المتحققة مقارنة بالإستراتيجيات والأهداف والخطط الموضوعية.
- فعالية وكفاءة الأنشطة المختلفة للبلدية / الأداء الكلي للدائرة.
- المصاريف الفعلية للدائرة مقارنة بالمتوقعة والمخطط لها في ميزانية/موازنة البلدية السنوية.
- فعالية وكفاءة الأنظمة المالية والمحاسبية ومؤشرات الأداء المالي المطبقة.

- كفاءة الإدارة المالية والأداء المالي للبلدية.

- الإيرادات والعوائد المتحققة للبلدية.

- السيولة النقدية للبلدية.

- القدرة على الوفاء بالتزامات البلدية المالية.

- إجمالي حسابات المدينين وفعالية التحصيل.

#### ▪ شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: شهادة جامعية في حقل الدراسات المالية او تخصص ذو علاقة مع

خبرة عملية مناسبة. كما يتطلب هذا المنصب دورات تدريبية متقدمة في المجالات المالية والادارية

والمراجعة وأي مجال ذو علاقة بالعمل

- سنوات الخبرة: عشر سنوات في مجالات الشؤون المالية، يكون قد امضى منها خمس سنوات

في وظيفة إشرافية.

- المهارات والقدرات والمعارف الاساسية:

- مهارة وضع الخطط السنوية المتعلقة بالشؤون المالية للبلدية.

- وضع السياسات المتعلقة بالمجالات الادارية والمالية للبلدية، والقدرة على إعداد التوجهات

المستقبلية لها.

- مهارة التعامل مع الأرقام والعمليات الحسابية.
- مهارة شرح خطوات إعداد الأدلة المتعلقة بالنظام المالي وكافة الأدلة الأخرى ذات العلاقة في البلدية.

- تحديد الأهداف والأولويات المتعلقة بالشؤون المالية للبلدية.

- مهارة التحليل والاستنتاج والتعامل مع العمليات الحسابية المختلفة.

- معرفة تامة بالتشريعات المتعلقة بالعمل البلدي وباللامركزية.

- مهارات إعداد التقارير المالية.

- مهارات العمل ضمن فريق والتعامل مع الآخرين.

- الموافقة من قبل: المدير التنفيذي للبلدية:

### النفقات المالية في البلديات:

وفقا للمادة 13 من النظام المالي للبلديات لسنة (2016) والمعمول به من تاريخ 2016/10/19.

أ- لا يجوز عقد أي نفقة لم ترصد لها مخصصات في الموازنة ولا يجوز استعمال المخصصات لغير

الغاية التي اعتمدت من أجلها كما لا يجوز الالتزام بأي مبلغ يزيد على المخصصات الواردة في الموازنة.

ب- لا تقيد النفقة أو تصرف إلا إذا توافرت الشروط التالية:-

- 1- المستندات التي تعزز قيد النفقة وصرفها.
  - 2- صحة حساب النفقة.
  - 3- موافقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.
  - 4- إجازتها من وحدة الرقابة الداخلية في الدائرة.
- ج- لا يجوز صرف أي نفقة إلا بتوافر براءة تشكيلات وبراءة زيادة رواتب أو بعد أداء الخدمة أو إنجاز المهمة أو توريد السلعة وتقديم الوثائق التي تعزز صرف النفقة ويستثنى من ذلك الحالات التالية- :
- 1- النفقة المنصوص عليها في أي تشريع معمول به.
  - 2- الدفعة المقرر صرفها مقدماً وفقاً لاي عقد أو اتفاقية.
  - 3- السلف المقرر صرفها لأغراض طارئة أو لأي مهام أو مشاريع رسمية.
  - 4- رسوم التدريب وبدلات الاشتراك بالدوريات والمجلات والمساهمات في المنظمات والاتحادات المحلية والإقليمية والدولية والتأمينات المستردة.
  - 5- أي حال أخرى يوافق عليها الوزير.
- د- لا يجوز تجاوز المخصصات الواردة في الموازنة المتعلقة بالمستخدمين غير التابعين لأحكام براءات التشكيلات ولا يجوز لموظف المراقبة المالية اجازة صرفها لاحقاً.
- كما أشارت المادة 12 من النظام المالي للبلديات لسنة (2016) والمعمول به من تاريخ 2016/10/19.
- يجب ان لا تتجاوز النفقات لأي مادة ما خصص لها في الموازنة المصادق عليها.

**التوصيات:**

فيما يلي بعض التوصيات لأنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات:

- تقديم فرص التدريب والتطوير المهني لموظفي الإدارة المالية. يمكن أن يشمل ذلك دورات في إعداد التقارير المالية والميزانية وإدارة الديون.
- إقامة شراكات مع الجامعات المحلية أو كليات الأعمال لتقديم تدريب على الإدارة المالية لموظفي البلدية.
- تطوير برنامج إرشادي لموظفي الإدارة المالية، وإقران الموظفين ذوي الخبرة بالموظفين الجدد لتقديم التوجيه والدعم.
- استضافة ورش عمل وندوات حول الاتجاهات الحالية وأفضل الممارسات في الإدارة المالية.
- تطبيق نظام لتقييم الأداء المستمر وتخطيط التطوير المهني لموظفي الإدارة المالية.
- ضع في اعتبارك تقديم حوافز للموظفين الذين أكملوا التدريب على الإدارة المالية أو برامج الشهادات.
- إنشاء لجنة أو فريق عمل يركز على تطوير الإدارة المالية، بهدف تحديد مجالات التحسين ووضع خطط عمل لتلبية تلك الاحتياجات.

**المصادر والمراجع:**

- بوغابة أمينة, & بوكسكاس ريمة. (2014). دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية.
  - الشهري، رياض بن صالح, & الشهري، حسن أحمد مشرف. (2011). مدى إسهام نظم المعلومات الإدارية في تطوير الإدارة المالية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية (Doctoral dissertation).
  - صلاح، محمد أحمد. الإدارة المالية في امارة شرق الأردن 1921-1946.
  - فضل يس صالح. (2016). دور الإدارة المالية في ترشيد قرارات الاستثمار: دراسة تطبيقية في بنك أمدرمان الوطني. (Doctoral dissertation).
  - الكايد خليل أحمد. (2010). الإدارة المالية الدولية والعالمية. Al Manhal.
  - محمد, & وائل محمود. (2022). اثر تطوير اعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة على مؤشرات أداء ادارة المالية العامة في مصر. مجلة البحوث الإدارية.
  - موقع وزارة الإدارة المحلية (2022), أنشطة\_ تطوير\_ الإدارة\_ المالية\_ في\_ البلديات تشخيص\_النظم\_ المالية
- [https://www.mola.gov.jo/AR/List/%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9\\_%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%AF%D9%8A%D8%8A](https://www.mola.gov.jo/AR/List/%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9_%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%AF%D9%8A%D8%8A)

<https://jaspss.com>

A7%D8%AA%D8%AA%D8%B4%D8%AE%D9%8A%D8%B5\_%D8%A

8%D9%85\_%D8%A7%D9%84%D9%85.7%D9%84%D9%86%D8%B

(%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9

- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management decision*.
- Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & society*, 38(1), 109–125.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303–319.