

## "وحدات التنمية وأهمية الإدارة المالية والتمويل في قطاع البلديات بالأردن"

إعداد الباحث:

ماجد أحمد السبيبه

مدير الشؤون المالية

بلدية الرويشد



## الملخص:

تعتبر البلديات الركيزة الأساسية للعمل التنموي والدفع بعجلة الاقتصاد لمزيد من التقدم والنجاح، وتعتبر الدول النامية الأكثر تضرراً من عدم وجود خطط تنموية فاعلة وقادرة على تحسين الواقع الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

كما وتعتبر مشكلة التمويل من أصعب وأخطر المشاكل التي تحد من قدرة البلديات من تنفيذ خططها التنموية ان وجدت. وبالتالي تصبح التنمية تدور حول حلقة مفرغة تبدأ من عدم وجود خطط لعدم وجود تمويل... وهكذا.

ولكسر هذه الحلقة سيكون التحدي الرئيسي لهذه المؤسسات هو صياغة هياكل مالية وتنموية تبدأ من كسر الجمود بأحداث قفزة نوعية بالأدوار التي تقوم بها هيئات الحكم المحلي والبلديات من خلال الانتقال من الدور الخدمي الى الدور التنموي والذي ادى بدوره الى تعديل القوانين والطلب من كل بلدية تشكيل وحدة تنمية محلية داخلها، مروراً بتحسين الإدارة المالية وتطويرها.

ومن هنا يبرز الدور التنموي الكبير والذي يقع على عاتق البلديات وهيئات الحكم المحلي التي تعتبر أحد الركائز التنموية في الدول المتقدمة بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، ويتركز البحث حول خمسة محاور هي:

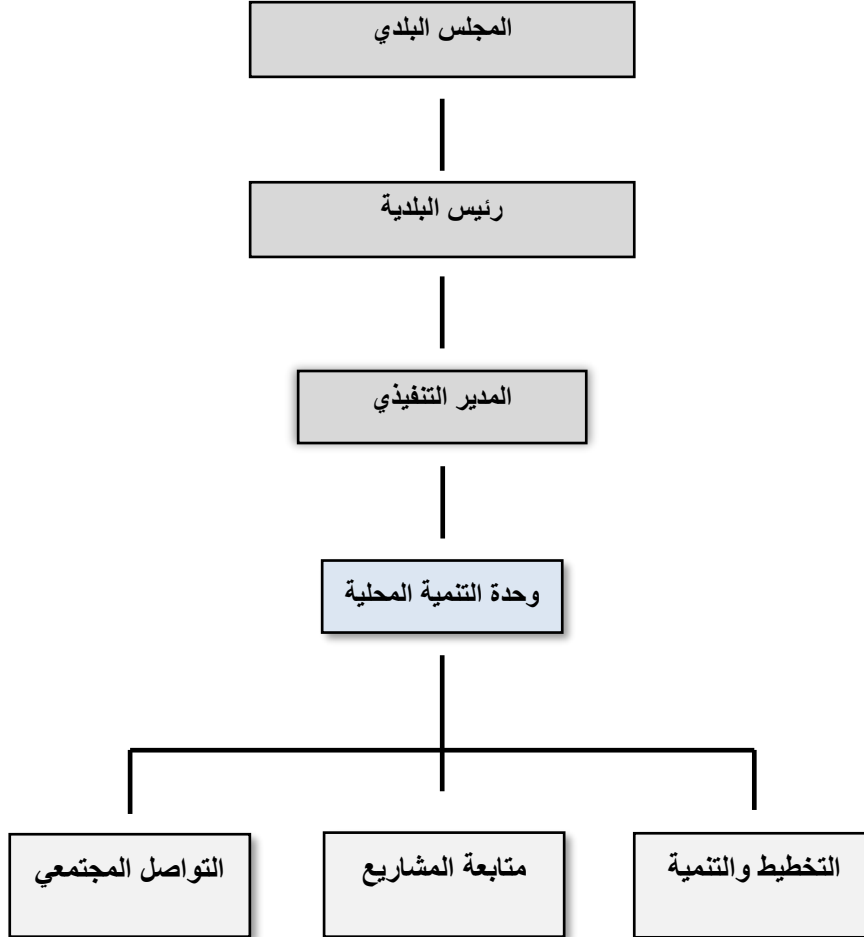
- 1- وحدات التنمية التعريف والأدوار
- 2- التمويل والإدارة المالية في البلديات ودورها في تحقيق التنمية
- 3- التخطيط والتنمية في البلديات
- 4- ماهو مطلوب من هيئات الحكم المحلي والبلديات
- 5- الخاتمة

## وحدات التنمية في البلديات التعريف والأدوار

### المقدمة:

لغايات تمكين البلديات من أعداد خططها التنموية وتحديد أولوياتها من المشاريع التنموية بنهج تشاركي مع المجتمعات المحلية في مناطقها، تم استحداث وحدة للتنمية المحلية في البلديات في الأردن وذلك بناء على توصيات وزير الشؤون البلدية بعام 2006، وتم تشكيلها بذات الفترة في معظم البلديات في الأردن، ووضعت برامج تدريبية وورش عمل لتدريب كوادر وحدات التنمية والمجالس البلدي وبالتعاون مع بنك تنمية المدن والقرى.

(أ) الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة التنمية المحلية



(ب) وظائف وحدة التنمية المحلية

- البحث عن فرص الاستثمار ضمن حدود البلدية والبحث عن شراكات خارجية.
- المبادرة في تنفيذ خطوات ترويج الفرص الاستثمارية.
- إعداد دراسات الواقع الاقتصادي والاجتماعي.
- إعداد الخطط الاستراتيجية والتنمية والتنفيذية (خطط العمل).
- تحضير دليل احتياجات المجتمع المحلي.
- إعداد قائمة بالمشاريع التنموية والاقتصادية.
- متابعة المشاريع التنموية ومراقبتها.
- إعداد التقارير الدورية عن استدامة المشاريع التنموية.
- التواصل مع المجتمع المحلي.
- الالتزام بمبادئ تكافؤ الفرص والترويج لها.
- تنسيق العمل مع المجتمع المحلي والجهات المعنية، بما في ذلك مديرية التنمية المحلية في المحافظة، ومع الجهات المانحة.

### ج) مهام أقسام وحدة التنمية

تكون مهام أقسام وحدة التنمية المحلية كالاتي:

#### • قسم التخطيط والتنمية:

1. البحث عن فرص الاستثمار ضمن حدود البلدية.
2. ترويج الفرص الاستثمارية القابلة للتنفيذ للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص والقطاع العام.
3. المبادرة في خطوات التشاور حول المشاريع الاستثمارية مع المستثمرين المحتملين من القطاع الخاص والقطاع المشترك.
4. جمع البيانات والمعلومات حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي من الميدان (المجتمع المحلي) ومشاركتها مع المعنيين، وبالتعاون مع المعنيين كافة بما فيهم قسم التواصل المجتمعي وتكافؤ الفرص ومديرية التنمية المحلية في المحافظة.
5. إعداد قاعدة معلومات وإدارتها.
6. تحليل البيانات والمعلومات حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات المحلية ضمن حدود البلدية.
7. إعداد دراسات الواقع الاقتصادي الاجتماعي بالتعاون مع مديرية التنمية المحلية في المحافظة.
8. تحديد الميزة النسبية والميزة التنافسية لمنطقة البلدية.
9. التعاون مع قسم التواصل المجتمعي وتكافؤ الفرص ومع المجالس المحلية في استعراض الحاجات التنموية وأولوياتها للمجالس المحلية.
10. إعداد دليل الاحتياجات للمجتمع المحلي بشكل يكون فيه جاهزاً لرفعه إلى المجلس التنفيذي من خلال مديرية التنمية المحلية في المحافظة.
11. تحضير الخطة الاستراتيجية والخطة التنموية للبلدية، اعتماداً على الاحتياجات المحددة وأولوياتها كما ترد من المجالس المحلية بحيث تكون فيها جاهزة لرفعها إلى المجلس التنفيذي من خلال مديرية التنمية المحلية في المحافظة.
12. إعداد موازنة المشاريع التنموية.
13. إعداد خطة عمل المشاريع التنموية.
14. إعداد ملخصات المشاريع والدراسات الأولية (بطاقة وصف المشروع).

#### • قسم متابعة المشاريع:

1. متابعة المشاريع التنموية ومراقبتها.
2. إعداد تقارير دورية (سنوية أو نصف سنوية) عن حالة المشاريع التنموية، مع التركيز على استدامتها.
3. إعداد تقارير حول تقدم سير تنفيذ المشاريع قيد التنفيذ.
4. التنسيق مع المديريات الفنية في البلدية للحفاظ على استدامة المشاريع التنموية.
5. تنسيق أعمال الوحدة مع الجهات المعنية كافة بما فيها مديرية التنمية المحلية في المحافظة.
6. متابعة النشاطات القطاعية العامة في منطقة البلدية (قطاعات الصحة، والتعليم، والصناعة، والزراعة، الخ).

• قسم التواصل المجتمعي:

لغايات العمل التنموي البلدي، يتم اعتبار مكونات المجتمع المحلي من العناصر التالية:  
الأفراد:

- الرجال
- النساء
- الشباب والشابات
- الأطفال
- كبار السن
- الأشخاص ذوي الإعاقات

المجموعات:

- الجمعيات (الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية)
- القطاعات المهنية
- القطاع الخاص
- العشائر
- اللاجئيين
- المجموعات المهمشة
- مزودي الخدمات

مهام القسم:

1. وضع وتنفيذ برامج التواصل مع المجتمع المحلي.
2. متابعة النشاطات العامة في المجتمعات المحلية والمشاركة فيها (النشاطات الوطنية والرياضية والثقافية) من خلال الزيارات الميدانية لدوام التواصل مع المجتمعات المحلية.
3. إعداد التقارير الدورية الخاصة بالتواصل مع المجتمعات المحلية.
4. التعاون مع قسم التخطيط التنموي المحلي في استعراض الحاجات التنموية وأولياتها للمجالس المحلية.
5. المساهمة في إعداد دليل الاحتياجات الخاص بالبلدية مع قسم التخطيط التنموي المحلي.
6. تحضير الاستبانات ونماذج تحليل البيانات في المسوحات لتحديد احتياجات وأولويات المجتمعات المحلية.
7. تنسيق أعمال الوحدة مع المعنيين في المجتمعات المحلية كافة بما فيها مديرية التنمية المحلية في المحافظة.
8. إعداد خطط وبرامج لدعم وترويج مبادئ تكافؤ الفرص.
9. تنفيذ خطط وبرامج مبادئ تكافؤ الفرص الخاصة بالشباب، والنوع الاجتماعي، والأشخاص ذوي الإعاقات والمبادرات المجتمعية.

#### د) المسميات الوظيفية في الأقسام

بالإضافة إلى مسمى مدير وحدة التنمية المحلية، تكون مسميات الوظائف في أقسام الوحدة كما يلي:

- قسم التخطيط التنموي المحلي:

1. باحث اقتصادي (أخصائي استثمار)
2. باحث اقتصادي
3. باحث اقتصادي (أخصائي تنمية محلية)
4. إداري (أخصائي تخطيط استراتيجي)
5. مدخل بيانات

- قسم متابعة المشاريع:

1. مدقق (أخصائي مراقبة وتقييم مشاريع)
2. باحث اجتماعي (أخصائي التواصل المجتمعي وتكافؤ الفرص)

- قسم التواصل المجتمعي:

1. باحث اجتماعي (أخصائي التواصل المجتمعي وتكافؤ الفرص)
2. كاتب (كاتب تقارير)
3. باحث اقتصادي (أخصائي تنمية محلية)
4. باحث اقتصادي (محلل إحصائي)
5. باحث اجتماعي (أخصائي التواصل المجتمعي وتكافؤ الفرص)

- مهام وتخصصات وحدة التنمية المحلية. ورقة مرجعية تتضمن مهام واختصاصات وحدات التنمية المحلية في البلديات مقدمة لمشروع مساندة الأعمال المحلية (USAID LENS)، تاريخ (بلا).

#### التمويل والإدارة المالية في البلديات ودورها في تحقيق التنمية

**مفهوم التمويل:** يختلط مفهومي التمويل والإدارة المالية في كثير من الأحيان إلا أن لكل مصطلح منهما تعريف واستخدام خاص، فالتمويل هو عملية الحصول على الأموال من أنسب المصادر المتاحة، بينما الإدارة المالية هي الحصول على الأموال من أنسب المصادر وحسن إدارتها وإستخدامها، إضافة إلى التخطيط والرقابة المالية، أي إدارة كل النواحي المالية للمنشأة، فالإدارة المالية هي التطبيق العملي لمفاهيم علم التمويل في المنشآت، بينما علم التمويل كأحد مجالات المعرفة يضم أربعة حقول رئيسية تشمل الإستثمارات والأسواق المالية والنقدية وتمويل الشركات والتمويل الدولي. ومن الملاحظ من خلال هذه الحقول أن التمويل هو أحد مجالات المعرفة وليس مجرد وظيفة للحصول على الأموال في المنشأة. وفي ظل الاقتصاد الحديث فإن كل شخص يستخدم مفاهيم التمويل بشكل من الأشكال سواء كان هذا التمويل ملكاً للدولة أو ممولاً من أشخاص بغض النظر عن حجمه، فعلم التمويل هو علم واسع وديناميكي وفي حالة تطور دائم.

**تطور علم التمويل:** ظهر مجال التخصص في التمويل بشكل مستقل في كليات ادارة الاعمال مع بداية القرن الماضي وقد كان تركيز هذا التخصص في البداية على تكوين المنشآت وعمليات الاندماج وكانت تلك الأمور محور اهتمام المفكرين واستمر الأمر كذلك حتى العشرينات من القرن الماضي إذ بدأ الاهتمام بالبحث عن مصادر جديدة لتمويل الاستثمارات، فبدأ علم التمويل بمعالجة أنواع السندات التي يمكن للشركات إصدارها للحصول على مصادر التمويل.

وتعد مشكلة التمويل أهم عائق يعترض إقامة أي نشاط بشكل عام، وقد بينت دراسات كثيرة أن غياب التمويل أو ندرته هو السبب الذي يقف وراء التراجع المستمر في تنفيذ الخطط التنموية، ويمثل قطاع التنمية أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد وبالتالي فإن توفير التمويل اللازم له سوف يرفع من قدرة الدولة على تخفيض قدر كبير من نسبة الفقر والبطالة ومن توفير فرص عمل وتمويل المشاريع الصغيرة بشروط تمويلية مناسبة إضافة إلى تشغيل نسبه كبيره من الأيدي العاملة والتي تعمل في مختلف القطاعات على المستوى الاقتصادي.

ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة العمل بتبني خطط واضحة للتنمية ووضع السياسات الكفيلة بتنفيذها، إضافة إلى العمل في هيئه حكومية واحده تقوم بالتنسيق وتوحيد الجهود التي تضمن تنفيذ وتهيئة البرامج التمويلية اللازمة لذلك.

**النظام المالي في البلديات:** يعتبر النظام المالي في البلديات بالاردن أحد المكونات الأساسية لإدارة العمل البلدي بمختلف جوانبه، فهو يزود أصحاب القرار والمؤسسة بشكل عام بخدمات أساسية دونها لا تستطيع البلدية في أن تؤدي دورها الحيوي ناهيك عن الدور التنموي لها وتتخصص أهم وظائف ومهام النظام المالي في البلديات بما يلي:

1- بيان المصطلحات والتعريفات المرجعية في النظام المالي

2- بيان واجبات الموظف المالي والمدير في البلديات

3- بيان الأسس النقدية المتبعة في البلدية

4- بيان شروط وإجراءات القبض والصرف ومواعيد صرف الرواتب

5- بيان الإجراءات المتبعة في الحالات القيود المحاسبية المختلفة

6- بيان الشروط الواجب تحقيقها في الموظف المالي

وتبرز أهمية النظام المالي في البلديات بأنه يوضح جميع الاعمال والواجبات والمهام للاقسام المالية والمحاسبية ويكون المرجع القانوني لإدارة العملية المالية في البلدية

**المؤسسات التمويلية المرتبطة في البلديات:** يعد بنك تنمية المدن والقرى الشريك الأساسي للبلديات وهو يقدم التمويل للبلديات ضمن شروط ومواصفات محددة بالاطر القانونية النافذة، بموجب قانون بنك تنمية المدن والقرى رقم 63 لسنة 1985 وتعديلاته ويقدم بنك تنمية المدن والقرى برامج التمويل للبلديات تحقيقاً لأهدافه حسب القانون المشار اليه أعلاه:

يهدف البنك الي تحقيق التنمية المحلية الشاملة في البلديات ودعم مشاريعها ومساعدتها على القيام بواجباتها من خلال ما يلي:

1- تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية بما فيها التي تقوم على الفائدة للبلديات وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وسلطة اقليم البتراء التنموي السياحي او الي جهة تعمل على تحقيق التنمية المحلية.

2- تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص.

- 3- إدارة المنح والقروض والرقابة عليها والتحقق من استخدامها في أوجه الانفاق المخصصة لها.
- 4- تحفيز البلديات على تحسين أدائها المالي بما ينعكس على حجم القروض وكلفته.
- 5- إجراء الدراسات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات متعلقة بالبلديات وتحليلها وإجراء التصنيف الائتماني للبلديات.
- 6- توفير الخبرات والخدمات الفنية والاستشارية للبلديات.

وبحيث أضحي دور بنك تنمية المدن والقرى بديلا لعمل البنوك التجارية من خلال تقديمه للتمويل طويل الأجل والذي قد تحجم عنه البنوك التجارية، كما يساهم البنك في تحقيق التنمية في مجالاته المتعددة والمرتبطة بالعمل البلدي، إضافة إلى لعب دور هام في ضبط الأداء المالي للبلديات.

#### المشاكل والتحديات المالية المعيقة للتنمية:

- العجز المالي حيث ان معظم البلديات تعاني من عجز في موازنتها بسبب ضعف الإيرادات وضعف المشاريع الاستثمارية
- عدم وجود خطط مالية مربوطة مع الخطة الاستراتيجية للبلدية
- عدم وجود خطة ذات مواعيد محددة للدعم الحكومي وعدم التزام الحكومة بمواعيد ثابتة للتحويلات الحكومية
- الحاجة الدائمة للتدريب والتطوير
- اللجوء السوري وجائحة كورونا وأثره على الاقتصاد
- عدم وجود خطة طوارئ للظروف الاستثنائية

**الإدارة المالية في العمل البلدي:** عطفًا على سبق ونظرًا للدور المحوري للعمل المالي والإدارة المالية المنضبطة في البلديات والتي تساهم بالضرورة بدفع عجلة التنمية من خلال إدارة التمويل وإدارة المدخلات والمخرجات المالية واتباع الأنظمة والمعايير المحاسبية السليمة، نجد أن السؤال المطروح هو: ماهي الشروط الواجب اتباعها في البلديات لتحقيق إدارة مالية سليمة تدفع بشكل إيجابي بعجلة التنمية المحلية؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال بالرجوع الى القوانين والأنظمة الفاعلة والتي بدورها تحدد الشروط والإجراءات الواجب اتباعها من اجل تحقيق إدارة مالية سليمة والتي تكمن في:

- 1- وجود الموارد البشرية المؤهلة والتي تحمل شهادات تناسب العمل في المجال إدارة المال والمحاسبة
- 2- التدريب والتطوير بحيث يكون لدى البلدية ووحدة التنمية خطة واضحة الأركان لتطوير الكوادر البشرية ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية
- 3- وضع الخطط قصيرة وطويلة الاجل وتحديد المستهدفات والمؤشرات التي تقيس مدى تحقق اهداف هذه الخطط
- 4- التغذية الراجعة وقياس مدى رضى الشركاء من داخل البلدية وخارجها
- 5- ربط الخطط التشغيلية بالخطط الاستراتيجية للبلدية وبيان مدى تحقيق المستهدفات
- 6- تفعيل قنوات التواصل بين مختلف الأقسام والإدارات
- 7- اتباع الإجراءات التشغيلية السليمة وتفعيل الرقابة ومعالجة الأخطاء بشكل فوري
- 8- المسائلة والشفافية وتفعيل مبادئ الحوكمة
- 9- التركيز على متلقي الخدمة وقياس مدى الرضى



10- اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر

الخطط المالية التشغيلية: أدرج ادناه الخطة المالية لبلدية الرويشد للفترة (2021.2022.2023) وهي من اعداد الباحث وتعتبر مثال عملي للتخطيط التشغيلي للدائرة المالية والتي تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق الخطط التنموية وتساهم في تحقيقها من خلال مخرجاتها.

بلدية الرويشد

الدائرة المالية

الخطة والأهداف للأعوام 2021-2022-2023

القسم الأول: معلومات عامة

اسم البلدية	بلدية الرويشد الجديدة
القسم:	الدائرة المالية
الموقع	مبنى البلدية
رقم الهاتف:	026292049
البريد الالكتروني:	Majid.ahmad83@gmail.com

وصف العمل:

الخطة المالية للأعوام 2021-2022-2023

العوامل الرئيسية المؤثرة على الخطة:

القوانين والأنظمة - النشاط التجاري - حدود الكرامة وحركة التبادل التجاري مع العراق - عدد السكان - الأتمتة والتطور التكنولوجي - جائحة كورونا واثارها.

الجهات المعنية:

رئيس البلدية - المجلس البلدي - المدير التنفيذي - الدوائر والأقسام - المواطنين وملتقي الخدمة

عوامل المخاطر:

الأوضاع الاقتصادية في المنطقة - الحركة التجارية مع العراق والوضع الأمني - آثار جائحة كورونا

القسم الثاني: التحليل الرباعي

التحليل الرباعي للدائرة المالية SWOT:

<p>2- نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الموظفين في الدائرة المالية قليل</li> <li>- البعد الجغرافي المحافظة وخصوصا ديوان المحاسبة والدوائر الاخرى</li> </ul>	<p>1- نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة الموظفين وكفاءتهم</li> <li>- استقرار الوضع المالي للبلدية</li> <li>- دعم الإدارة وتحفيز الموظفين</li> <li>- الأتمتة</li> </ul>
<p>4- التهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وقف التعيينات</li> <li>- الفقر والبطالة وعدد اللاجئين</li> <li>- عدم استقرار الوضع في العراق</li> <li>- أثار جائحة كورونا</li> </ul>	<p>3- الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدعم الحكومي للبلديات في المناطق النائية ومناطق اللجوء السوري</li> <li>- التسهيلات البنكية لدى بنك المدن والقرى</li> <li>- محمية برقع الطبيعية والاهتمام السياحي في المنطقة</li> </ul>

القسم الثالث: الأهداف

1. رفع مستوى الإيرادات العامة للموازنة بحيث لا تقل عن مليون دينار سنوي والإيرادات الذاتية عن 100000 دينار سنوي للأعوام الثلاث
  2. رفع مستوى كفاءة العمل المالي وجودة المخرجات المالية من خلال إغلاق جميع ملاحظات ديوان المحاسبة وتدقيق جميع الحسابات خلال الأعوام المستهدفة
  3. تطوير الإجراءات المالية من خلال استكمال أعمال الحوسبة وتحديثها وتشغيل نظام أي فواتيركم
  4. استمرار المحافظة على الاستقرار المالي وتوفير مخصصات المشاريع المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية من خلال رفع الإيرادات وضبط النفقات
- الخطة التشغيلية الشهرية:

- 1- يعد المدير المالي خطة التشغيل الشهرية ويطلع المدير التنفيذي وموظفي الدائرة المالية عليها ويتم الالتزام بها ومراجعتها بشكل دوري

القسم الرابع: الموارد البشرية وتشمل تكليف الموظفين بالأعمال الأخرى بالإضافة لوظيفته لسد النقص لدى الموظفين

الموظفين الرئيسيين:			
م.	الاسم أو المسمى الوظيفي	المهام الأساسية	وظائف أخرى
1	ماجد احمد السبيبه	مدير مالي	إشراف وتقييم ومتابعة
2	زايد رضا الغياث	رئيس قسم رواتب	رئيس قسم نفقات و مسئول المطابقات البنكية وصرف الأمانات
3	رزق الله قاسم الزعبي	محاسب	مفرغ صندوق وإيرادات
4	محمد راضي الفريج	محاسب	مسئول نفقات وسلف وتدقيق المحروقات ومستعلم على نظام النافذة الواحدة
5	خلف جابر	محاسب	عوائد ومسقفات ورخص مهين

معلومات إضافية: تفاصيل العمل مرفقة في الخطة التشغيلية

القسم الخامس: السياسات والإجراءات

تقييم الأداء:
يقيم كل موظف بناء على أدائه ومهامه والمتطلب السنوي منه يتم تقييمه بشكل سنوي على الأقل حتى يحصل على زيادة سنوية و/أو ترقية سنوية. ولكونه لا يوجد تقييم سنوي معتمد في البلدية يلتزم المدير المالي بضبط سلوك الموظفين والتسيب بالعقوبات أو المكافآت والحوافز

التدريب والتطوير:
يلتزم جميع موظفي الدائرة بالدورات التي يتم المخاطبة فيها، ويلتزم كل موظف بنقل خبرته إلى زملائه وإعلام المدير المباشر

المكافآت والحوافز:
تصرف مكافأة لجميع موظفي الدائرة المالية من بند المكافآت والحوافز كون جميع الموظفين مكلفين بوظائف أخرى بالإضافة لوظيفتهم

## القسم السادس: الأهداف التشغيلية

## 1- الإيرادات

م.	الهدف التشغيلي	الإجراء	آخر مهلة للتنفيذ	نسبة الانجاز
1	تطوير العمل الالكتروني وتحسين الإجراءات المتبعة للحصول	التسيق مع وزارة الشؤون البلدية (تعديل الإدارة المحلية) ووزارة المالية لتشغيل الأنظمة وتدريب الموظفين عليها توفير الأجهزة والمعدات من خلال البلدية البدء بتفعيل نظام أي فواتيركم تحويل الرواتب والمكافآت على الايبان البنكي	2033	100% 100% (الانتهاء من المرحلة الأولى لنظام أي فواتيركم بقسم المسقفات) 100%
2	زيادة نسبة الإيرادات الذاتية بحيث تبقى فوق 100 ألف دينار سنوي خلال أعوام الخطة رفع نسبة تحصيلات قسم المسقفات والعوائد بما لا يقل عن 50% عن 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أتمتة الإيرادات (أي فواتيركم)</li> <li>• التوعية والإرشاد من خلال المنشورات بالتنسيق مع المدير ووحدة التنمية</li> <li>• حوسبة الإجراءات</li> <li>• حوسبة العوائد والاستثمار</li> <li>• تفعيل والالتزام بإجراءات تحسين الإيرادات المتفق عليها بالتنسيق مع رئيس البلدية والمدير التنفيذي</li> </ul>	2023	البدء بالمرحلة الأولى من خلال حوسبة المسقفات على نظام أي فواتيركم كشف تحصيلات المسقفات والعوائد المرفق
3	تقارب نسبة الإيرادات الفعلية للمقدر بنسبة انحراف لا تزيد عن 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس السنوات السابقة والعوامل المتوقعة لتقييم الإيرادات</li> </ul>	2023	100%
4	الحصول على الدعم والتسهيلات الحكومية بنسبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحافظة على تصنيف البلدية الائتماني (فضي)</li> </ul>	2023	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد التقارير وتسليمها للجهات الداعمة بشكل دوري وحسب المواعيد</li> <li>اعداد خطة تسديد القرض والفوائد والالتزام بالسداد حسب الخطة وبالتنسيق مع بنك التنمية</li> </ul>	تفوق الأعوام السابقة ما لا يقل عن 5%
	لا يوجد ملاحظات	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتابعة اليومية من أمين الصندوق والمدير المالي لترحيل الإيرادات ومطابقتها</li> </ul>	إغلاق جميع ملاحظات التفتيش بنسبة 100%

النشاط	آخر مهلة للتنفيذ	نسبة الانجاز	التقارير
الالتزام بالخطة التشغيلية الالتزام بمواعيد التدقيق المسبق الالتزام بالأنظمة المحوسبة	دوري	نسبة الالتزام بالخطة والحوسبة والمؤشر هو مخرجات الدائرة المالية حسب المواعيد المقررة	
*الالتزام في بنود الموازنة *الالتزام بتعليمات الشراء *استخدام أجهزة توفير الطاقة وتوفير المياه *مطابقات فواتير الكهرباء	دوري	100%	
الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية من خلال تطبيق القوانين والأنظمة والمسائلة *تعريف الموظفين بمبادئ الحاکمية الرشيدة	دوري	خفض نسبة المخالفات وتصويبها	
صرف جميع المستحقات بشكل فوري ودون تأخير العمل على التواصل المستمر والاستماع لمشاكلهم	دوري	100%	أارة ورود أي شكوى خلال العام

100%

 حسب  
المشروع

 مطابقة حسابات البلدية لدى  
بنك التنمية

100% والمنبثقة عن الخطة الاستراتيجية ودليل الاحتياجات

وفير مخصصات جميع المشاريع بنسبة 100%.

## 2- النفقات

## 3- الموازنات والمناقلات والملاحق والأمانات والمطابقات البنكية

م.	النشاط	الإجراء	آخر مهلة للتنفيذ	نسبة الانجاز
1	إعداد الموازنة والميزانية والحساب الختامي بالموعد المحدد وبدون عجز للاعوام المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة التعليمات المتعلقة بالموازنات والميزانيات والحسابات الختامية وتنفيذها</li> <li>الالتزام بالخطة التشغيلية</li> <li>*التنسيق مع الأقسام الأخرى في البلدية</li> </ul>	دوري	100%
2	المحافظة على الموازنة وعدم تجاوز المخصصات بنسبة 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة الدورية للموازنة وطباعة التقارير الحوسبة</li> <li>تصديق الحساب الختامي</li> </ul>	دوري	100%
3	نسبة مطابقة الحسابات البنكية مع الدفترية بنسبة 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد المطابقة شهريا وتأييد الأرصدة البنكية</li> </ul>	دوري	100%
4	نسبة تسديد الأمانات الحكومية وغير الحكومية بنسبة 100%		دوري	100%
معلومات إضافية. الالتزام بخطة سداد القرض.				

### المخاطر والإجراءات الاحتياطية:

- 1- توفير سيولة إضافية متوفرة في البنك في حال تأخر دفعات المحروقات والضرائب والرسوم
- 2- ترحيل السجلات الكترونيا وورقيا في حال التلف أو فقدان يتوفر دوما مرجع إضافي
- 3- اثار جائحة كورونا

### الإجراءات والممارسات التي تسهل تحقيق الأهداف التشغيلية والأهداف العامة:

- 1- الالتزام بالأنظمة والتعليمات ومدونة السلوك
- 2- التنسيق المستمر مع الأقسام والمدراء
- 3- الالتزام التام بالنظام المحوسب وتحديثاته
- 4- تكليف كل موظف بعمل إضافي لسد نقص عدد الموظفين
- 5- صرف الحوافز للموظف الملتزم والمثابر من خلال لجنة الحوافز
- 6- التنسيق لعمل حملة توعية تهدف إلى تحفيز المواطنين على دفع الرسوم والضرائب
- 7- التسهيل على المواطنين من خلال إعداد لوحة تبين الإجراءات والوثائق المطلوبة لكل معاملة مالية وتعليقها بمكان واضح وبارز ونشرها على صفحة البلدية (فيس بوك)
- 8- مراجعة الخطة التشغيلية والخطة العامة وتعديلها بشكل دوري
- 9- نقل المكاتب إلى الطابق الأرضي وترتيبها وتجهيزها بشكل يسرع الانجاز ويسهل على المواطنين
- 10- عمل الرمبات ودورات المياه بطريقة تساعد ذوي الإعاقة وتسهل مراجعتهم للبلدية
- 11- تفعيل E FAWATEERCOM وربطها مع النظام المحوسب
- 12- المراجعة الدورية للخطط التشغيلية والعامة

ونلاحظ من الخطة أعلاه انه يتوجب على المدير المالي في البلديات وضع مستهدفات ومؤشرات للأهداف المراد تحقيقها، وعمل تحليل لنقاط القوة والضعف في الدائرة المالية وان يضع السياسات ولإجراءات الواجب اتباعها لغايات تحقيق الأهداف، وربط هذه الأهداف بالخطة الاستراتيجية للبلدية، ولا تغفل أهمية التواصل الفعال داخل الدائرة المالية مع مختلف الأقسام ومع إدارة البلدية بشكل عام وقدرة المدير المالي على إيصال الأرقام والمعلومات المالية التي يحتاجها صانعي القرار لبيان واقع الحال وعمل التغذية الراجعة للخطط والمستهدفات. والذي يؤدي بالضرورة الى تجويد وتحسين العمل العام والدفع لتحقيق الأهداف التنموية.

**ومثال على ماتقدم:** فتحقيق مستهدف رفع الأيراد الذاتي الى مبلغ 100 ألف دينار خلال أعوام الخطة المالية، تبين لصانع القرار مدى إمكانية تنفيذ مشروع تنموي تم التخطيط له في خطة البلدية الاستراتيجية خلال الفترة المقبلة وبالتزامن مع الخطة التنفيذية للدائرة المالية.

### التخطيط والتنمية في البلديات

حسب قانون البلديات لعام 2015 وقانون الإدارة المحلية لعام 2022 أصبح واجبا على البلديات تقديم دليل احتياجاتها على المستوى البلدي وعلى المستوى في المجتمع المحلي باستخدام النهج التشاركي واعداد خطة استراتيجية وربطها بدليل الاحتياجات بالإضافة لأعداد خطة استراتيجية تنموية وربط الموازنة التقديرية بالخطة الاستراتيجية.

### تعريفات تنموية:

- **الاحتياج التنموي:** هو كل ما تحتاجه عملية التنمية لمجتمع معين من موارد مالية، بشرية، بناء قدرات... وغيرها، هذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع يحتاج إليها المجتمع، ويقتصر تعريف الحاجة على أن ها حالة عدم توازن يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع نتيجة الاحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة.
- **وصف المشروع:** نص يوضح أهمية المشروع ومبرراته وقدرته على تلبية الاحتياج المحلي
- **القطاع:** قطاع العمل الذي تتبع له فكرة المشروع وفق التصنيف التالي: قطاع التعليم العام والتعليم العالي، قطاع الزراعة والثروة الحيوانية، قطاع الأشغال والإسكان والبنية التحتية، قطاع الصحة والبيئة، قطاع الاستثمار الصناعي، قطاع الاستثمار الزراعي، قطاع الأستثمار التجاري، قطاع الثروة المعدنية... الخ.
- **الوزن النسبي:** المتوسط الحسابي لنسبة تأثير المشروع في تلبية الاحتياج التنموي، ونسبة الضرورة والاولوية لتنفيذه.
- **مصدر فكرة المشروع:** الجهة التي قدمت فكرة المشروع اثناء عملية تحديد الاحتياجات المحللة للقطاعات المهنية والمجتمعية، المجالس البلدية، المؤسسات المحلية
- **عدد المشاريع المماثلة العاملة في المنطقة:** وهي المشاريع التي تشبه في خدماتها خدمات المشروع المقترح، وتقدم من خلال مشروع جرى تنفيذه وتشغيله قبل عملية تحديد الاحتياجات المحلية

المرجع: الخطة التدريبية لورش تطبيق دليل اجراءات اعداد ادلة الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية (USAID CITIES)

**أهمية التخطيط التنموي:** تكمن أهمية التخطيط التنموي في مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي أهمها:

- المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية.
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والتوظيف السليم للموارد البشرية.
- تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى المعيشة ونوعية حياة السكان.
- التوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي ومكاسب التنمية طبقية ومكانية.
- تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان والمدن والأقاليم بشكل مقبول.



التخطيط الاستراتيجي التنموي في البلديات: التخطيط بمعناه البسيط هو ذلك الجهد الموجه والمنظم لتحقيق هدف أو أكثر في فترة زمنية محددة والتخطيط التنموي هو الجهد الموجه لتحقيق الأهداف المحددة لتحسين الواقع الاجتماعي وهو يظهر استراتيجية البلدية لدفع وتطوير المجتمع.

وتتبنى الخطة الاستراتيجية في البلدية من دليل احتياجاتها وبما يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، بحيث تكون الخطط هي وسيلة دفع العمل وليس عبئاً إضافي على البلدية.

**ويعرف التخطيط التنموي بأنه:**

"عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشروعة التي تنفذ في فترة زمنية معينة وعلى مستوى أو عدة مستويات مكانية وبجهد جماعي تعاوني جاد تستخدم فيه أدوات ووسائل متعددة تحقق استغلال أشمل للموارد الطبيعية والبشرية كافة والمتاحة وبشكل يعمل على إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في المجتمع ، مع توجيه وضبط ومتابعة لهذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه وإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود"

ويجب ان تتوفر بالخطط التنموية عدة شروط أهمها وجود هدف معين ومحدد مسبقا يسعى لاحداث تغيير إيجابي بالمجتمع من خلال التنبؤ المستقبلي واستشراف المستقبل.

**محاور الخطط الاستراتيجية في البلديات:** تم الاطلاع على الخطة الاستراتيجية الخمسية لبلدية الرويشد (2020-2025) وكانت

المحاور تتمركز كما هو ات:

موجز حول واقع بلدية الرويشد

حقائق عن محافظة المفرق

مؤشرات القطاعات الرئيسية في لواء الرويشد بالمقارنة مع محافظة المفرق والمملكة

المعلومات الخاصة بالبناء المؤسسي والاداري والمالي لبلدية الرويشد الجديدة

1. التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)

2. الرؤية

3. الرسالة

4. القيم الجوهرية

5. الأهداف الاستراتيجية والتنموية لبلدية الرويشد

من خلال هذه المحاور تستطيع البلدية تحديد مستهدفاتها ومؤشراتها وتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف والتي تساعد في تحسين الاداع ودفع عجلة التنمية في المنطقة.

### ما هو مطلوب من هيئات الحكم المحلي والبلديات في الأردن لمواكبة متطلبات التنمية

نجد ان التوجه الحالي في الاردن هو اضافة البعد والدور التنموي للبلديات وهيئات الحكم المحلي بالاضافة للدور الخدمي التقليدي وكون التجربة حديثة نسبة لعمر البلديات في الاردن الذي يفوق 100 عام. نجد ان هنالك عوائق تعطل نجاح التجربة التنموية للبلديات منها عوائق قانونية وعوائق تتعلق بالكوادر الادارية وعوائق تمويلية.

الا ان الحكومات تسعى جاهدة الى تحديث القوانين بما يتناسب مع الدور التنموي الجديد للبلديات وهيئات الحكم المحلي ((قانون الادارة المحلية \_ 2022)) و(( قانون البلديات \_ 2015)) والذي فتح المجال للبلديات وهيئات الحكم المحلي من اتخاذ القرارات التي تتبع من الاحتياجات الفعلية على ارض الواقع من خلال ((اعضاء اللامركزية والمجالس البلدية)).

اما في مايتعلق بما هو مطلوب من البلديات فيجب عليها مواكبة العصر وتطبيق الاسس الادارية السليمة لادارة العمل البلدي بشكل عام والدور التنموي بشكل خاص من خلال اعداد الخطط وتفعيلها ومراجعتها وتطويرها وتحسينها. بما يتناسب مع التطورات الاقتصادية والتنموية في المنطقة بما يعود بالنفع العام على البلدية من جهة وعلى مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من جهة أخرى.

والانتقال الى عام الحوسبة والائتمنة واستشراف المستقبل وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية لتواكب شروط التمويل الحديثة.

بالاضافة الى تطوير الية التواصل المباشر مع الممولين واشراكهم في صنع القرار وتحديد الاحتياجات لغايات تحفيزهم للقيام بدورهم التنموي والدور الاخلاقي والانساني تجاه المجتمعات الحاضنة لهم.

#### الخاتمة:

ان تجديد وتطوير هيكلية العمل البلدي والتنموي اصبحت ضرورة ملحة و لازمة لدفع العملية التنموية في المجتمعات بالاضافة لاعداد خطط ومنهجيات علمية في البلديات وهيئات الحكم المحلي ومواكبة التكنولوجيا وتطورات العصر الحديث.

حيث أصبحت التنمية هي الخيار الذي لا حياذ عنه إذا ما ارادت الدول النامية من تحسين الواقع الاجتماعي، ولا بد ان تكون هذه التنمية مبنية على أسس علمية ومنهجية سليمة وخطط طويلة وقصيرة الاجل موضوعة باتقان وباسلوب تشاركي يتم من خلاله اشراك المجتمعات لأنهم هم الأكثر معرفة باحتياجاتهم ومتطلباتهم ولولوياتهم.

ولانغفل عن دور التدريب مواكبة المعرفة والتحسين المستمر واستخدام الأساليب العلمية للوصول الى المعلومة الصحيحة والدقيقة.

واذ يعد التمويل العصب الرئيس في نجاح العمل التنموي يتوجب على البلديات تطوير السياسات المالية والقانونية بالتشارك مع الجهات ذات العلاقة لإدارة العمل التنموي والاقتصادي والتشبيك المباشر مع الشركاء والداعمين مع توضيح وتوسيع الأدوار المالية لهيئات التمويل المختلفة ومن خلال هذه العملية تستطيع الدولة رفع القدرة على العمل والدفع بعجلة التنمية باعتبارها الدعامة الأساسية لرفع الاقتصاد وتحسين الدخل وتخفيض نسب الفقر والبطالة (وهي أحد الاهداف الرئيسة للتنمية).

**ويتطلب من هيئات الحكم المالي والبلديات التركيز على تحسين اداراتها المالية من خلال:**

1. الانتقال من الاساس النقدي الى نظام الاستحقاق النقدي ومواكبة المعايير المحاسبية الدولية.
2. تفعيل الحوسبة والانتقال الى الانظمة الالكترونية لادارة حساباتها.
3. التوجه نحو الحوكمة لتحسين المخرجات وتخفيض التكاليف.

4. اعداد الخطط المالية وربطها بخططها الاستراتيجية والتنمية ومراجعتها.
5. استشراف المستقبل والتخطيط المبني على التنبؤات العلمية.

#### المصادر والمراجع:

- النظام المالي للبلديات في الأردن لعام 2016،  
قانون بنك تنمية المدن والقرى رقم 63 لسنة 1985.  
الأداء المالي للبلديات في الاردن من عام 2016-2018، البنك الدولي  
قانون البلديات رقم 41 لسنة 2015، المنشور على الصفحة رقم ٨٢٤٤، من عدد الجريدة الرسمية رقم ٥٣٦٣، بتاريخ: ٢٠١٥/١٠/١٨.  
الوزارة المحلية، (٢٠١٤)، مسودة مهام وأدوار وحدة التنمية المحلية في البلدية.  
الهيكل التنظيمي والمهام والوظائف لوحدة التنمية المحلية في المحافظة كما قدمت من قبل برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي (USAID CITIES) واعتمدت من قبل وزارة الداخلية في آذار 2017.  
وحدة التنمية المحلية في بلدية الرويشد، (2022)، المهام والواجبات التي تقوم بها وحدة التنمية المحلية.  
قانون الإدارة المحلية، (٢٠٢٢)، قانون الإدارة المحلية رقم ٢٣ لسنة 2021، الجريدة الرسمية.