

عنوان البحث

خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية

أيمن محمد رشود النظامي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محاسب، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: <mailto:nezamyayman@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4216>

تاريخ القبول: 2023/01/08م

تاريخ النشر: 2023/01/21م

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في إيجاد خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أن أهم متطلبات تطبيق الخطة الإدارية العمل على إعداد الدراسات من أجل توفير البنية التحتية في البلديات، بحيث يتم إعداد دراسة فنية مفصلة تتضمن لجميع الاحتياجات وطبيعتها وفق المواصفات الخاصة بالمعدات والأجهزة والشبكات الداخلية في البلديات، وكذلك إن من أهداف الخطة الإدارية هي تحقيق المتطلبات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الخطة الإدارية وكذلك العمل على رفد الموظفين في الأقسام المالية بدورات تدريبية، في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك ضرورة وضع معايير محددة لأداء الموظفين، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد آلية لتفعيل دور رقابة ديوان المحاسبة؛ ليؤدي دوراً أكبر من الدور الذي يؤديه في الوقت الحالي، وذلك من خلال زيادة أعداد المندوبين في الأقسام المالية.

الكلمات المفتاحية: الخطة الإدارية، تطوير الأداء المالي، البلديات.

**RESEARCH TITLE****An administrative plan to develop the financial performance in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan****Ayman Mohammad Ershod Alnezami**

<sup>1</sup> Accountant, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.  
Email: <mailto:nezamyayman@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4216>

**Published at 21/01/2023****Accepted at 08/01/2023****Abstract**

The current study aims to achieve the main objective of finding an administrative plan to develop the financial performance in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as identifying the requirements for applying the administrative plan to develop the financial performance in the municipalities. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and the study reached the following results ; The most important requirements for the application of the administrative plan is to work on preparing studies in order to provide the infrastructure in the municipalities, so that a detailed technical study is prepared that includes all the needs and their nature according to the specifications of equipment, devices and internal networks in the municipalities. Also, one of the objectives of the administrative plan is to achieve the requirements The study recommended the need to implement the administrative plan, as well as work to provide employees in the financial departments with training courses, in the areas of information technology, as well as the need to set specific standards for the performance of employees, in addition to the need to find a mechanism to activate the role of the audit office; To play a greater role than the role it plays at the present time, by increasing the number of delegates in the financial departments.

**Key Words: administrative plan, financial performance development, municipalities**

**المقدمة:**

فقد اتخذت وزارة الإدارة المحلية خطوات جدية للنهوض بالقطاع البلدي في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث نفذت الوزارة و بالتعاون مع عدد من الشركاء، ومن أبرز تلك المشاريع حوسبة الأنظمة الإدارية والمالية للبلديات، حيث تم إعداد دراسة لمعرفة التجهيزات المالية والإدارية للبلديات، والعمل على تحديد الاحتياجات الفعلية للأنظمة التي تسعى الوزارة إلى تطوير كفاءة العمل، والعمل على تفعيل نظام الرقابة المالية و ذلك بهدف توحيد الاجراءات وتوفير المال والجهد والوقت في جميع البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

ومن أجل نجاح الخطة التطويرية على جميع بلديات المملكة يجب إعداد خطة عمل موحد لجميع البلديات التي لم تطور أنظمتها المالية، وتأهيل العاملين في المحاسبة عن طريق نظام تدريبي من أجل إتقان العمل على هذه البرامج وتعميمها على كافة البلديات، وكذلك عقد مجموعة من الاجتماعات مع شركات متخصصة والاستفادة من تجربة وزارة الاقتصاد الرقمي، من أجل تحقيق الأهداف التي تلبي كافة التوقعات و المتطلبات. مما تساهم هذه البرامج وبشكل كبير في توفير كافة المعلومات المطلوبة عند الحاجة إليها بسرعة وكذلك تساهم في تسهيل و تبسيط الإجراءات المحاسبية المستخدمة و توفير الوقت والجهد المبذول.

**مشكلة الدراسة:**

و بعد الاطلاع على نجاح تجارب عدد من البلديات التي قامت بأتمتة كل أو بعض أعمالها مثل بلدية السلط الكبرى التي نجحت في عملية التطور بالأنظمة المالية، فيجب أن تعمم التجربة على باقي البلديات، من هنا جاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**أسئلة الدراسة**

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي متطلبات تطبيق الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات؟
- ما أهداف الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في إيجاد خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على متطلبات تطبيق الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات.
- تحديد أهداف الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات.

**أهمية الدراسة:**

تتأني أهمية الدراسة من ما يلي:

- ترجع أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي يتناوله، كونه يتناول أهم أقسام البلديات وأكثرها دقة.

- يؤمل أن يستفيد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة الأقسام المالية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- تتبع أهمية هذه الدراسة لأنها تطبقها على مؤسسة حيوية ومهمة في حياة المواطن وعلى مساس مباشر معه.

#### محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة في التالية:

- الحدود البشرية: العاملين في الأقسام المالية البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية
  - الحدود المكانية: البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية التي نسعى إلى تطوير أنظمتها المالية.
  - الحدود الزمنية: زمن إجراء الدراسة (2022).
  - الحدود الموضوعية: خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- مصطلحات الدراسة:

الخطة الإدارية: عرفها حمدان (2014) هي عبارة عن مجموعة التدابير التي تعمل على تطويع سائر الموارد للوصول إلى نتائج معينة بغية تحقيق أهداف مستقبلية، وتكون مبنية على قواعد علمية مدروسة.

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي مجموعة الإجراءات التي نسعى من خلالها إلى تطوير الأداء المالي للبلديات. البلديات: عرفها البحيصي (2013) هي عبارة عن مؤسسات حكومية مستقلة مالياً وإدارياً، يترأسها رئيس يتم تعيينه بالانتخاب المباشر، ويجد مجلس بلدي ييسر أعمال البلدية.

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي التي سوف تطبق عليها الدراسة من خلال عمل خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات.

تطوير الأداء المالي: عرفها (Kanakriyah, 2016) هو مشروع ريادي من أجل إصلاح وتنمية وتطوير طرق إدارة المحاسبة في المؤسسات المختلفة.

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي التي نسعى من خلال الخطة الإدارية إلى تطويرها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

#### الدراسات السابقة:

قامت عباسي (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الأنظمة المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية والإدارية في البلديات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من (124) من العاملين بالأقسام المالية في البلديات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أن درجة تطبيق الأنظمة درجة تطبيق الأنظمة المحاسبية ودورها في عملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية المستخدمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

قام البحيسي (2013) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع نظم المعلومات المحاسبية في البلديات الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة و عددها خمس و عشرون بلدية. و قد تمت عملية التقييم عبر زيارات ميدانية لجميع البلديات و تعبئة استبيان أعد خصيصا لهذا الغرض بأسلوب المقابلة مع القائمين على العمل المحاسبي و المالي في تلك البلديات. و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا كبيرا في نظم المعلومات المحاسبية في بلديات محافظات قطاع غزة يجعلها غير قادرة على تأدية أهدافها بشكل كامل و سليم، و أن مظاهر الخلل موجودة في جميع أجزاء النظام المحاسبي، سواء تلك الخاصة بالموارد البشرية و قدراتها المهنية و الفصل بين صلاحياتها المختلفة، أو الخاصة بعملية التسجيل و الإثبات و بالمبادئ التي تحكمها، و تلك الخاصة بمخرجات النظام المحاسبي و قدرتها على تلبية الاحتياجات. و من أجل التغلب على هذا الضعف، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : تطوير الكفاءة المهنية للعاملين في قطاع المحاسبة في البلديات و عدم تعيين من ليس محاسبا للعمل في المجال المحاسبي و المالي و فصل الأعمال المتعارضة و مع وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة، و حوسبة نظم المعلومات المحاسبية المستخدمة، و التحول إلى مبدأ الاستحقاق في عمليات الإثبات المحاسبي و أثبات جميع العمليات بما فيها العينية منها، و وضع دليل حسابات واضح و مكتوب لكل بلدية، و التركيز على إعداد قوائم مالية كاملة تعكس حقيقة الأحداث المالية للبلديات و مركزها المالي، و وجود مدقق حسابات داخلي و آخر خارجي لكل بلدية، و إعداد الموازنات بشكل علمي و مشاركة جميع الأطراف المعنية.

قام المشاقبة (2008) بدراسة هدفت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية وهي؛ التشريعات و القوانين المالية، العوامل السلوكية و التنظيمية و التكنولوجية، و ديوان المحاسبة، لتحديد تأثير العوامل السابقة، و التعرف على طبيعة التأثير الذي أحدثه على الوضع المالي القائم في المجالس البلدية و لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد مصادر أولية، و مصادر ثانوية، و ذلك من خلال الكتب و المراجع و الدراسات النظرية، و التجريبية، و الأبحاث و الدوريات، بالإضافة إلى تصميم و تطوير استبانة علمية محكمة، تم توزيعها على (319) فردا، و قد خضع للتحليل منها (280) استبانة فقط، أي ما نسبته (87.78%) من أعداد الاستبانات الإجمالية الموزع، و تم تحليل بياناتها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الوصفية و التحليلية الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :يوجد هناك تأثيرا واضحا لمتغيرات الدراسة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية. كذلك أظهرت الدراسة أن الأداء المالي للمجالس البلدية يتأثر بدرجة عالية نسبيا بالقوانين و التشريعات. بينت نتائج الدراسة أن الأداء المالي للمجالس البلدية يتأثر بدرجة عالية نسبيا بالعوامل التنظيمية، و من أبرزها : التخصص في العمل، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى تناسب السلطات مع المسؤوليات المنوط بالأقسام و الإدارات المختلفة. أما بقية متغيرات الدراسة، و هي العوامل السلوكية و رقابة ديوان المحاسبة و عملية الدمج للمجالس البلدية، فكانت ذات درجة تأثير منخفضة نسبيا.

وأوصت الدراسة بضرورة التوجه إلى الهيئات التشريعية والقانونية المعنية بالتشريعات المالية للعمل على بناء أسس إستراتيجية للارتقاء بالأداء المالي، وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي لتحقيق التكامل بين السلطات والمسؤوليات و الأقسام و الأدوات المتاحة للمجالس البلدية..

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات السابقة تحدثت عن النظام المالي في البلديات والية تطويره.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات.
- 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.
- اختلفت في الموضوع كونها تسعى إلى عمل خطة إدارية تطويرية.

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

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. وأسئلة الدراسة وأهميتها.
3. واختيار المنهج العلمي الملائم.
4. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع.
5. والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
6. والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي.
7. 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 كوادر المديرية المالية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحث أول دراسة تختص بهذا الموضوع على مستوى بلديات المملكة.

### الأدب النظري:

إن مهام الدائرة المالية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وبجميع أقسامها، فهي مسؤولة عن جميع المعاملات المالية في البلديات، وكذلك الإشراف على عمل الأقسام المالية ومتابعة الشؤون المالية للبلديات.

أما مهام الأقسام فتختلف باختلافها، لكنها تصب في النهاية باتجاه إعداد الموازنات للبلديات بالتعاون مع المجلس البلدية، ومتابعة الحسابات لتطابقها مع الموازنات والخطط، إعداد القوائم المالية وتقارير المجلس، وكذلك استيفاء الرسوم والضرائب الخاصة بالبلديات، وأي عمل محاسبي (Azmi & Sri, 2020).

أهم المكونات المادية التي تعتبر مهمة من أجل تطوير النظام تشمل ما يلي كما أشار صيام (2004) :

1. أجهزة الحاسوب وملحقاته .
2. البرمجيات المستخدمة.
3. الإجراءات المستخدمة من قبل البلديات .
4. تقنيات الاتصال المتوفرة .

**الطموح من إجراء هذه الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي:**

1. اعتماد هيكل تنظيمي جديد بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة القادمة.
2. استقطاب الكفاءات وخصوصاً من ذوي الخبرة في المجال المالي والمحاسبي .
3. إعداد وتجهيز قسم خاص بموظفي القسم بأحدث الوسائل والتجهيزات .
4. إنشاء نظام مالي متطور خاص بالبلديات .
5. رفع كفاءة طاقم القسم من خلال المنح الدراسية والدورات المتخصصة وفي جميع المجالات .
6. أتمتة جميع أعمال القسم للوصول إلى تحقيق مشروع البلدية الالكترونية المتطورة.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من أجل جمع البيانات ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج التي تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات، ووضع الخطط المستقبلية التي تسهم في حل مشكلة الدراسة. نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- نتائج السؤال الأول الذي ينص على " ما هي متطلبات تطبيق الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات؟
- أن أهم متطلبات تطبيق الخطة الإدارية العمل على إعداد الدراسات من أجل توفير البنية التحتية في البلديات، بحيث يتم إعداد دراسة فنية مفصلة تتضمن لجميع الاحتياجات وطبيعتها وفق المواصفات الخاصة بالمعدات و الأجهزة و الشبكات الداخلية في البلديات.
  - العمل على تزويد البلديات بالأجهزة اللازمة من حواسيب وطابعات ومعدات ولوازم وتوزيعها على البلديات.
  - العمل على تجهيز الشبكات الداخلية في البلديات.
  - العمل على إعداد البرنامج المطور للأنظمة المحاسبية وتفعيله على النظام ، بالإضافة تعريف الطابعات، و تحديد المستخدمين و إعطائهم الصلاحيات كل موظف حسب طبيعة عمله في المحاسبة.

- تطبيق النظام المحاسبة حسب المتطلبات التي تم الاتفاق عليها و ضمن الوقت المحدد.
  - عمل مركز خدمات ودعم رئيسي في الوزارة يرتبط مع جميع البلديات.
  - العمل على تدريب العاملين في الأنظمة المالية والعمل على بناء القدرات التكنولوجية لهم.
- نتائج السؤال الثاني الذي ينص على " ما أهداف الخطة الإدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات؟  
إن من أهداف الخطة الإدارية التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

أولاً: تحقيق المتطلبات المهنية: من خلال التأهيل العلمي والعملية، وكذلك الحصول على الدورات التدريبية المناسبة، والمراقبة والتفتيش المستمر.

ثانياً: المهارة والكفاءة: العمل على وضع المؤهلات التي تعتبر ضرورية لمختلف مستويات المسؤولية في المكتب، مع تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الشخصي والكفاءة المتوقعة، مثل المعرفة الفنية، القدرة على التحليل، مهارات القيادة والتدريب، العلاقة مع العملاء وكذلك تقييم أداء الأفراد.

ثالثاً: الأشراف والمتابعة: يجب المتابعة للأعمال المالية في البلديات على كافة المستويات، لتوفير وتأكيد مناسب بأن العمل الذي يتم إنجازه يستوفي معايير الجودة الملائمة، ويحقق أهداف البلدية ورؤيتها بتقديم الخدمة المثلى للمواطن.

رابعاً: المراقبة والتقييم: يجب وضع تقييم مستمر لإجراء تنفيذ الخطة الإستراتيجية وطرق تطويرها، ومراقبة العاملين عليها وتحديد أبرز المعوقات في التطبيق.

### التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي البحث بما يلي:

- يوصي الباحث بتبني الخطة الإدارية في الأقسام المالية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- العمل على رفد الموظفين في الأقسام المالية بدورات تدريبية، في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك ضرورة وضع معايير محددة لأداء الموظفين، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد آلية لتفعيل دور رقابة ديوان المحاسبة؛ ليؤدي دوراً أكبر من الدور الذي يؤديه في الوقت الحالي، وذلك من خلال زيادة أعداد المنوبين في الأقسام المالية.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تطور النظام المالي في البلديات.
- إجراء المزيد من الدراسات عن بلديات أو الأنظمة الإدارية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.



**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

- الاتحاد الدولي للمحاسبين (2006). المعايير الدولية لممارسة أعمال المراجعة وقواعد آداب وسلوكيات المهنة، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- البحيسي، عصام.(2013). تقييم واقع نظام المعلومات المحاسبية للبلديات في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية في غزة، 21(1)، 79-98.
- حمدان، حسام.(2014). أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عباسي، عبير.(2021). أثر الأنظمة المحاسبية في إتخاذ القرارات المالية والإدارية في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 29.
- صيام، وليد. ( 2004 ) . مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية ، 26-28 نيسان ( أبريل ) .
- المشاقبة،محمد.(2008). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة ال البيت: المملكة الأردنية الهاشمية.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Azmi, F., & Sri, M. (2020). Factors that affect accounting information system success and its implication on accounting information quality. SIMILIARITY.
- Kanakriyah, R. (2016). The Effect of Using Accounting information Systems on the Quality of Accounting Information According to Users Perspective in Jordan. European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research, 4(11), 58-75.