

عنوان البحث

تطوير الإدارة المالية في البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية ودورها في زيادة التحصيل المالي

زياد عبدالمجيد فندي الروسان¹

¹ مدير مالي، بلدية السرو، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: roussanz@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj4830>

تاريخ القبول: 2023/07/15م

تاريخ النشر: 2023/08/01م

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية تطوير قدرات الإدارة المالية في البلديات من خلال تطوير العمل والتحصيل والرقابة، وكذلك زيادة التحصيل المالي للرسوم والضرائب الخاصة في البلديات والعمل على التخلص من معيقات التحصيل. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن أبرز مهام الغدارة المالية في البلديات ما يلي؛ تنفيذ وتطبيق السياسة المالية للبلدية، وكذلك مراقبة استيفاء أموال البلدية والعمل على تأمين تحصيلها في أوقاتها، و قبض تحصيلات البلدية من الإيرادات المختلفة سواء كانت نقدية أو شيكات. وتوصلت إلى من طرق تطوير عمل الإدارة المالية في البلديات؛ العمل على التحقق من صحة وسلامة الإجراءات والتصرفات المالية، و تطوير الإدارة المالية وذلك من خلال دراسة الأنظمة واللوائح والتعليمات المالية. كذلك إن أبرز خصائص جودة عمل الإدارة المالية في البلديات؛ الدقة في القيام بالعمل، السرعة، والمرونة، كفاءة وفعالية النظام، و أمن المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى إن أبرز طرق زيادة التحصيل الضريبي في البلديات؛ وجود هيكل تنظيمي سليم يكفل التحديد الصلاحيات، وجود نظام معلومات محاسبية سليم يستطيع توفير كافة المعلومات المطلوبة للقيام بعملية التحصيل المالي في البلديات، و وجود نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية على الأمور المالية في البلديات ومدى تحصيلها. وإن أبرز معيقات التحصيل؛ مرونة القانون و شعور المواطن عدم العدل في توزيع الضرائب ووجود إعفاءات لبعض الأشخاص، و الإحساس بعدم شرعية الضرائب في الأساس وإنها تؤخذ من دون تقديم الخدمة. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز ثقافة المواطنين نحو دفع الرسوم البلدية من خلال حملات إعلامية من قسم العلاقات العامة والإعلام في البلديات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية، التحصيل الضريبي، البلديات.

RESEARCH TITLE**DEVELOPING FINANCIAL MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN AND ITS ROLE IN INCREASING FINANCIAL COLLECTION****ZIAD ABDEL MAJID AL ROUSAN¹**

¹ Financial Manager, Al-Saru Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan. Email: roussanz@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj4830>

Published at 01/08/2023

Accepted at 15/07/2023

Abstract

The current study aims to develop the capabilities of financial management in municipalities through the development of work, collection and control, as well as increasing the financial collection of fees and special taxes in municipalities and working to get rid of collection obstacles. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach. The study reached the following results: The most important tasks of financial management in municipalities are as follows: Executing and applying the municipality's financial policy, as well as monitoring the collection of municipal funds and working to secure their timely collection, and collecting the municipality's collections from various revenues, whether cash or checks. And I came up with ways to develop the work of financial management in municipalities. Work on checking The correctness and safety of financial procedures and actions, and the development of financial management, through the study of financial regulations, regulations, and instructions. Also, the most prominent characteristics of the quality of financial management work in municipalities; Accuracy in doing work, speed, flexibility, system efficiency and effectiveness, and information and data security. The study concluded that the most prominent ways to increase tax collection in municipalities are; The existence of a sound organizational structure that guarantees the definition of powers, the existence of a sound accounting information system that can provide all the information required to carry out the financial collection process in the municipalities, and the existence of a sound and effective system for internal control over the financial matters in the municipalities and the extent of their collection. The most prominent obstacles_achievement; The flexibility of the law and the citizen's feeling of unfairness in the distribution of taxes and the existence of exemptions for some people, and the feeling that taxes are illegal in the first place and that they are taken without providing the service. The study recommended the need to work on enhancing the culture of citizens towards paying municipal fees through media campaigns from the Public Relations and Information Department in the municipalities.

Key Words: financial management, tax collection, municipalities.

المقدمة:

يُعد تطوير الإدارة المالية من أهم أهداف التنظيم الإداري في البلديات، الذي يختص بجمع وتبويب ومعالجة البيانات وتوصيل المعلومات المالية والكمية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة من قبل مجالس البلديات، حيث يعتبر تطوير القطاع المالي البلدي جزءاً أساسياً في العمل التنظيمي الإداري في البلديات بل أهم جزء في تطور العمل البلدي.

تشير التطور المالي في البلديات إلى تخطيط الأنشطة المالية وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، بما في ذلك حياة الأموال واستخدامها، من أجل تحقيق الأهداف المالية للبلدية، إلا أن للتهرب من دفع الضرائب للبلديات لها آثار سلبية عدة تنعكس مباشرة على خزينة البلدية وبالتالي على مستوى الخدمات التي تقدمها البلديات للمجتمع المحلي، كما أن الامتناع عن دفع الضرائب للبلديات آثار على تحقيق الأهداف الخدمية والاجتماعية والاقتصادية التي تسعى البلديات لتحقيقها وخاصة في مجال التنمية المحلية.

مشكلة وأسئلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود حلول جذرية لمشكلة التحصيل في البلديات باعتبار الرسوم التي تحصلها البلديات هي جزء كبير من موازنة البلديات، وكذلك قلة الأبحاث التي ربطت التطور المالي في البلديات مع زيادة التحصيل، وكذلك من ملاحظة الباحث أثناء القيام بعمله كمدير مالي وجود معوقات للتحصيل في البلديات. حيث جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة "ما أثر تطور الإدارة المالية في زيادة التحصيل في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟"

ويفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما سبل تطوير الإدارة المالية في البلديات من أجل تطوير العمل البلدي؟
- ما طرق زيادة التحصيل المالي للرسوم والضرائب الخاصة في البلديات وما طرق التخلص من المعوقات التي تحد من التحصيل المالي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على تطوير قدرات الإدارة المالية في البلديات من خلال تطوير العمل والتحصيل والمراقبة.
- العمل على زيادة التحصيل المالي للرسوم والضرائب الخاصة في البلديات والعمل على التخلص من معوقات التحصيل.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تعود أهمية الدراسة من أهمية الإدارة المالية كونه يعتبر القسم الأكثر أهمية من أجل تطوير العمل البلدي.

- وكذلك تتبع أهمية الدراسة من أهمية إيجاد أو اقتراح حلول لمشكلة التحصيل الضريبي باعتبارها أبرز معوقات تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- كذلك تعتبر الدراسة الأولى على مستوى الأردن التي تناولت دور تطوير الإدارة المالية ودورها في زيادة التحصيل المالي في البلديات حسب علم الباحث ودرياته.
- إن الدراسة الحالية تلفت نظر أصحاب الصلاحية في وزارة الإدارة المحلية ومجالس البلديات في الأردن لأهمية البحث في إيجاد الحلول المناسبة للحد من تحصيل الضرائب في البلديات.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية كونها ربطة التحصيل الضريبي بتطوير الإدارة المالية في البلديات.
- رفد المكتبات المحلية والعربية في أبحاث عن دور التطور في زيادة التحصيل الضريبي في البلديات.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي : تمثل الحدود الموضوعية للدراسة: تطوير الإدارة المالية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ودورها في زيادة التحصيل المالي.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على الإدارات المالية بالبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود البشرية: العاملين في الإدارات المالية بجميع البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: الفترة التي تم تطبيق فيها الدراسة في عام (2023).

مصطلحات الدراسة:

- التحصيل الضريبي: عرفتها الجنيدي (2023) بأنها الأسباب التي تقف دون قدرة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من تحصيل الضرائب والمسقطات المترتبة على المواطنين.
- وقد قام الباحث بتعريف البلديات إجرائياً: هي المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها من أجل معرفة دور تطور الإدارة المالية في زيادة التحصيل المالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسات السابقة

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

- دراسة النعيمات(2023) بعنوان "العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية" حيث هدفت الدراسة لتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. وكذلك التعرف على أهداف تطوير الأداء المالي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك عدة عوامل داخلية إدارية و فنية مؤثرة على الأداء المالي و التي سنلخصه الهيكل التنظيمي؛ ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة و المعلومات المالية، كذلك المناخ التنظيمي؛ من خلال تنمية العنصر البشري، استخدام التكنولوجيا، فاعلية الرقابة، المرونة في تنفيذ التشريعات والقوانين، فاعلية التحصيل من الخدمات التي تقدمها البلدية. وكذلك المديونية، ومقدار

الرواتب من إجمالي الإيرادات. وكذلك توصلت الدراسة إلى أهداف الأداء المالي في عمل البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؛ التأكد من إن النفقات العامة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية قدمت وفقاً لما هو مقرر لها، وكذلك الكشف عن أية أخطاء أو انحرافات أو مخالفات تحدث من الأجهزة المحاسبية، والتحقق من إن جميع الإيرادات العامة في البلديات قد حصلت وأدخلت في ذمتها وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها، ضمان حسن استخدام الأموال والاقتصاد في الأنفاق. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بين العاملين في بلدية المملكة الأردنية الهاشمية بأهمية تطوير النظام المالي والاعتماد على مخرجاته في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المالية للبلديات.

- دراسة النظامي (2023) بعنوان "خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية" حيث هدفت الدراسة 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.

دراسة عتمة (2023) بعنوان "زيادة التحصيل لدى بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطور الخدمات"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحصيل في جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك هدفت الدراسة التعرف على الخصائص الضريبية التي تفرضها البلديات على متلقي الخدمة، وكذلك معرفة معوقات التحصيل الضريبي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتلائم مع هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي؛ تستمد أهمية الضرائب والرسوم في البلديات من خلال ما يلي؛ تلعب الضرائب دوراً مهماً أساسياً في تسيير أمور البلديات فهي الممول الرئيسي لأنشطتها ولموازنتها الخدمية، ولها أثر في السياسات المالية وكذلك في الفلسفة السياسية والاجتماعية للبلديات. وكذلك إن أبرز خصائص الضريبة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ما يلي: سنوية الضريبة، الضريبة مقابل الخدمة، شخصية الضريبة، الضريبة التزام نقدي، الضريبة تدفع قانونياً. وتوصلت كذلك إن أبرز الوسائل والأساليب التي تزيد التحصيل الضريبي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية ما يلي؛ العمل على تفعيل الرقابة على تنفيذ المعاملات وتحديد الرسوم لدى البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك السعي نحو تطوير نظام المحاسبة في البلديات في جميع الجوانب وخاصة في القدرة التحصيلية، و عمل حملات إعلامية بضرورة توعية المواطن بأهمية دفع المستحقات المترتبة عليه. وتوصلت الدراسة كذلك إن أبرز معوقات التحصيل الضريبي في البلديات

بالمملكة الأردنية الهاشمية ما يلي؛ فرض عقوبات غير متشددة على المُدانين بتهمة التهرب الضريبي، الأمر الذي لا يحقق الردع المطلوب من العقوبة، و الإحساس بضعف البلديات وعجزها على تطبيق القانون وفرض حقوقها، شعور المواطن عدم العدل في توزيع الضرائب ووجود إعفاءات لبعض الأشخاص. وأوصت الدراسة؛ السعي لتحسين قدرة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية على تحصيل إيراداتها الذاتية ويمكن تبني السياسات للوصول إلى هذا الهدف من خلال تدريب الكادر المالي من القوى البشرية العاملة على موضوع تحسين تحصيلات.

وفي نفس السياق قامت الجريسات (2021) بدراسة بعنوان " معوقات التحصيل الضريبي والمسقطات وتأثيرها في عمل البلديات: دراسة حالة لبلدية الفحيص "، حيث هدفت إلى التعرف على معوقات التحصيل الضريبي والمسقطات، وتأثيرها على عمل بلدية الفحيص، وتم التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة، حيث بلغت حجم العينة (26) موظف من بلدية الفحيص، حيث توصلت الدراسة إلى؛ اتفاق العينة على وجود تأثير لمعوقات التحصيل الضريبي والمسقطات على عمل بلدية الفحيص، كما أظهرت الدراسة وجود فروق لتأثير معوقات التحصيل الضريبي والمسقطات على عمل بلدية الفحيص يعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير نظام حوافز لموظفي التحصيل والمحاسبين في البلديات.

دراسة عبدالحكيم (2021) بعنوان " واقع التحصيل للإيرادات الجبائية في بلدية المسيلة/ إيضاحات من تقرير مجلس المحاسبة"، حيث هدفت هذا البحث إلى تحليل ومناقشة واقع التحصيل للإيرادات الجبائية على مستوى بلدية المسيلة خلال الفترة 2014-2017 على ضوء نتائج تقرير مجلس المحاسبة لسنة 2020، وذلك من خلال تحليل ومناقشة طبيعة الإيرادات الجبائية المحصلة وأهميتها النسبية مقارنة بإجمالي الإيرادات الجبائية، وكذا تحديد أسباب تدني حصيلة بعض الضرائب والرسوم على مستوى بلدية المسيلة. وعلى ضوء نتائج البحث، تتبين أهمية الإيرادات الجبائية المسيرة من طرف مصالح الضرائب في تمويل بلدية المسيلة خلال الفترة 2014-2017، ولكن يتبين من جانب آخر تدني حصيلة الضرائب والرسوم المسيرة من طرف البلدية، وذلك بسبب وجود العديد من الصعوبات والعراقيل التي تعرفها عملية التحصيل لتلك الضرائب والرسوم.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على المعوقات العمل البلدي ومن ضمنها المعوقات المالية، أما هذه الدراسة ركزت على الجانب التطويري.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهو ما اتجهت إليه الباحث في هذه الدراسة.
- 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.

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

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. وأسئلة الدراسة وأهميتها.
3. واختيار المنهج العلمي الملائم الذي يجب استخدامه في البحث.
4. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع.
5. والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
6. والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي المتنوع.
7. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

ما تميزت هذه الدراسة:

- وتعتبر على حد علم الباحث أول دراسة تطبق على أثر تطور الإدارة المالية في زيادة التحصيل المالي.
- كذلك اعتمادها على مصادر بحثية متنوعة.

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 من خلال جمع المعلومات والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاعتماد على خبرة الباحث كمدير مالي في بلدية السرو بمحافظة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الأدب النظري

أولاً: تطور الإدارة المالية

تُعتبر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية عصباً رئيسياً في تحقيق وتطوير البنية التحتية للمناطق. حيث تقع على البلديات مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية. لذا فإن فعالية هذه المؤسسات في أداء دورها السياسي والقيام بمهامها المختلفة تُعتبران من المؤشرات ذات الدلالة المهمة لقدراتها التنظيمية، وإمكاناتها التنموية أيضاً. إن الأصل في البلديات أن تقوم بتمويل نفسها بنفسها لأنها جهات خدمية تقوم على تأدية خدمات و استيفاء مقابلها، و لذلك فإن ما يقدم لها ضمن ميزانية الدولة يقدم كإعانة مؤقتة ينبغي على البلديات أن تعمل عن الاستغناء عنها و الاكتفاء ذاتياً بوارداتها (الجندي،2023)

يمثل التطور المالي الحلقة الجديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم التطوير الإداري في البلديات، مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في طرق أداء الخدمات للمواطنين، فإدخال مفهوم التطور المالي كآلية لتطوير العمل التحصيلي بصورة تحدث تغيير ايجابي وتطوير في جميع جوانب عمل البلديات من اجل التخلص من أسباب ضعف التحصيل الضريبي في البلديات(النظامي،2023).

الإدارة المالية في البلديات

تعتبر الإدارة المالية أحد مكونات التنظيم الإداري في البلديات، الذي يختص بجمع وتبويب ومعالجة البيانات وتوصيل المعلومات المالية والكمية اللازمة لاتخاذ القرارات إلى المجلس البلدي، وكذلك تحصيل الضرائب والرسوم، حيث يمثل الإدارة المالية في البلديات جزءاً أساسياً في التنظيم الإداري، حيث تسعى إلى تطوير والقيام بتجهيز الموازنة التقديرية للبلدية و كذلك المخصصات السنوية بالتعاون مع الأقسام ذات العلاقة في البلدية (Internationa, 2017).

مهام الإدارة المالية في البلديات

عن المهمة الرئيسية للدائرة المالية هي تنفيذ وتطبيق سياسة البلديات بإنجاز جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمواطنين أو الدوائر الحكومية أو المؤسسات الخاصة وتفعيل عملية تحصيل حقوق البلدية وتسديد التزاماتها. ومن أبرز المهام كما جاء على موقع وزارة الإدارة المحلية (2023) وهي كما يلي:

1. تنفيذ وتطبيق السياسة المالية للبلدية بإنجاز جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمواطنين أو الدوائر الحكومية أو المؤسسات الخاصة وتفعيل عملية تحصيل حقوق البلدية وتسديد التزاماتها.
2. مراقبة استيفاء أموال البلدية والعمل على تأمين تحصيلها في أوقاتها.
3. التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أموال البلدية على اختلاف أنواعها.
4. إعلام رئيس البلدية خطياً عن أي تجاوز في الإنفاق أو أي نقص يقع بسبب نفاذ المخصصات.
5. قبض تحصيلات البلدية من الإيرادات المختلفة سواء كانت نقدية أو شيكات، متابعة الكمبيالات والدفع المسبق الداخلية والخارجية.
6. تقديم جميع الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية بما في ذلك الخدمات المالية لمختلف الوحدات والأقسام التنظيمية التابعة للبلدية، وذلك بما يساعد على أداء مهامها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
7. التحقق من أن المعاملات المالية على اختلاف أنواعها في البلدية متبعة في حساباتها بطريقة موافقة أحكام هذا النظام.
8. اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أموال البلدية على اختلاف أنواعها مثل التامينات والسجلات والقيود الحسابية.
9. الإشراف على إدخال ما يدفع للبلدية أو يقيد لحسابها أو ما تنفقه من أموال على اختلاف أنواعها إيرادات أو مصروفات وقيدتها في فصول الموازنة وموادها .
10. تنظيم جداول رواتب الموظفين.
11. استلام أموال البلدية وإنفاقها من موظفي البلدية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع تلاعب أو إهمال أو تقصير من خلال المراجعة والتدقيق الكافيين.
12. تطبيق الأنظمة المتعلقة بالأموار المادية، وإعداد الموازنة ومراقبتها وتنفيذ عمليات الصرف والمحاسبة الخاصة بالبلدية بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في إدارة الاستثمارات الخاصة في البلدية.

طرق تطوير عمل الإدارة المالية في البلديات

ويمكن تطوير عمل الإدارة المالية من خلال ما يلي كما ذكرتها يوب(2019):

- 1- العمل على التحقق من صحة وسلامة الإجراءات والتصرفات المالية, ومن أنها مطابقة للأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها.
- 2- تطوير الإدارة المالية وذلك من خلال دراسة الأنظمة واللوائح والتعليمات المالية وبشكل دوري للحكم على مدى ملاءمتها للتطورات والأحداث المستجدة, ومن ثم تقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير هذه الأنظمة واللوائح والتعليمات أو تقييدها.
- 3.التحقق من دقة التقارير المالية في عمل البلديات ومن أنها تمثل واقع تطور عمل البلديات.
4. توجيه الموارد المالية إلى أوجه الإنفاق المناسبة بالشكل الذي يحقق الخطة الإستراتيجية للبلديات .
- 5- التحقق من الاستخدام الفعال والمناسب للأموال العامة,بمعنى الاستخدام الكفاء والاقتصادي للموارد الخاصة بالوحدات الحكومية.
- 6-العمل على الوقوف على مبررات وأسباب الممارسات غير السليمة ومعوقات تحقيق الأهداف التطويرية في عمل البلديات.

خصائص جودة عمل الإدارة المالية

إن أبرز خصائص جودة عمل الإدارة المالية في البلديات كما ذكرها الأخرس (2023) وهي كما يلي:

- 1-الدقة في القيام بالعمل.
- 2-السرعة: وتكون من خلال سرعة إنجاز المعاملات البلدية سواء للبلدية أو معاملات المواطنين.
- 3-كفاءة النظام: تمثل كفاءة نظام المعلومات المحاسبية بالبلدية في قدرة النظام على تقديم الخدمات والمعلومات في زمن قصير وتخفيض تكلفة الخدمات على البلدية.
- 4-فاعلية النظام:تمثل فاعلية النظام أن النظام الحالي يلبي لمتلقي الخدمة الأهداف ومتطلبات المحددة له، ويؤثر بجميع المستويات الإدارية التقرير اللازمة، وتقليص الإجراءات الروتينية المستخدمة في البلدية.
- 5-المرونة: أن نظام الإدارة المالية يجب أن يتمتع بمرونة من خلال قدرته على مواكبة التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات. وعدم الحاجة إلى التدريب لفترات طويلة من التدريب، لسهولة التعامل معه، وقدرته على تلبية كافة حاجة متلقي الخدمة وتطوير العمل.
- 6- الرقابة الذاتية: من خلال عمل مراقبة مالية داخلية وتدقيق العمل من قبل الغدارة المالية في البلديات
- 7- الموثوقية: ويمثل هذا العامل من خلال تميز البيانات المستخرجة من النظام، بصحتها وسلامتها وإمكانية الاعتماد عليها من اجل القيام بالعمل

8- أمن المعلومات والبيانات: من حيث توفر عنصر السرية في الدخول إلى المعلومات وتحديد صلاحيات، وتوفير الحماية الملائمة لقواعد البيانات المالية، واسترجاع البيانات حال فقدانها.

9- الملائمة: ويجب أن تتمتع الأنظمة والخدمات المالية في البلديات بملائمتها وسهولة استخدامها من قبل متلقي الخدمة.

عناصر التطور المالي في البلديات

إن أبرز عناصر التطور الإداري المالية في البلديات كما أشار لها المحمد (2021) وهي كما يلي:

- إن عملية تطور المالي مخططة، وطويلة الأجل على مستوى وزارة الإدارة المحلية ومستوى البلديات، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق التطور في الغدارة المالية.

- تتم إدارة ودعم التطوير في الإدارة المالية من قبل المجلس البلدي ووزارة الإدارة المحلية.

- يهدف تطوير عمل الإدارة المالية لزيادة فعالية وعمل البلدية من الناحية المالية والمحاسبية بحيث يكون لديها القدرة على تطوير عمل البلدية.

- تشمل أنشطة تطوير الإدارة المالية جميع أقسام الإدارة المالية

أسباب تطور الإدارة المالية في البلديات

هناك العديد من الأسباب إلى تطوير الإدارة المالية في البلديات كما أشار إليها كل من بجلاب وفضيل (2017) وهي كما يلي:

- التطور التكنولوجي والتحول التقني في عمل البلديات: وذلك بسبب تحول كثير من الخدمات في البلديات إلى الخدمات الإلكترونية.

- ضعف أداء بعض للعاملين في البلديات، سواء بسبب سوء التوزيع أو عدم الكفاءة أو عدم التخصصية.

- القوانين والأنظمة: التطور قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة، فقد تكون القانون عامل ايجابي من أجل القيام بالتطوير.

- تغيير أهداف البلدية: وظهر ذلك من خلال الرؤيا المكينة بتحويل البلديات من الدور الخدمي إلى الدور التنموي مما يتوجب على البلديات بشكل عام والإدارة المالية كونه صاحبة الاختصاص القيام بهذا الدور.

- نمو البلدية وتطوير مهامها مما يؤدي إلى وجوب التطوير والأولى الإدارة المالية.

معايير الأداء المميز في عمل الإدارة المالية في البلديات

من أبرز معايير تطوير الأداء في عمل الإدارة المالية في البلديات كما ذكرها سليم (2017) وهي كما يلي:

- كفاءة الموارد البشرية، ومدى استثمار المؤسسة للعنصر البشري، حيث انه يشكل القوة الأهم في العمل، لأنه

يوظف العناصر الأخرى، بسبب ارتباط وكفاءة وجودة المخرجات في المؤسسة بوجود فريق عمل يتميز بمؤهلات وخبرات عالية ومهارات قوية.

- لا بد من وجود فريق مالي فعال وقوي، قادرا على التعامل مع العمليات المالية في البلديات.

- الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة في الغدارة المالية..

- القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المختلفة في إدارة الملف المالي في البلديات.

- تعزيز الشفافية والنزاهة، ومحاربة الفساد، مما يصب في مصالح البلدية وتطوير العمل المالي لديها.

- جودة الخدمات بحيث الأداء يكون مميز من حيث التعامل والجودة، وقادرا على الرد على الأسئلة والاستفسارات المختلفة، والعمل على معالجة شكاوى الزبائن وحلها.

ثانياً: زيادة التحصيل الضريبي في البلديات

تمثل الضرائب والرسوم وسيلة لتطوير العمل البلدي في المملكة الأردنية الهاشمية، مما ينعكس على تطور الخدمات وجودتها المقدمة للمواطن وبالتالي تنشيط الواقع الخدمي التي تقدمها البلديات بشكل ملحوظ، حيث يتطلب التحصيل الضريبي والرسوم كفاءة عالية عمل الإدارة المالية في البلديات لتحصيل الموارد المالية وإعادة استخدامها من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها تلك البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية (Huda & Hasan, 2019).

أهمية الرسوم في تحسين الخدمات بالبلديات

تستمد الرسوم في البلديات أهميتها كما ذكرها أبو هلاله (2022) من خلال ما يلي:

- تلعب الرسوم البلدية دوراً مهماً أساسياً في تسيير أمور البلديات فهي الممول الرئيسي لأنشطتها ولموازنتها من أجل تقديم الخدمات.

- كما أنها مهمه من أجل قيام البلدية بدورها بتنمية المجتمع المحلي.

- كما تعتبر الإيرادات والرسوم أهم موارد البلديات حيث تشكل الجزء الأكبر من الإيرادات والنفقات في البلديات.

سلبيات ضعف التحصيل الضريبي في البلديات

إن أبرز سلبيات التحصيل الضريبي في البلديات كما ذكرها الجربوع (2015) ما يلي:

- وكذلك عدم قدرة البلديات من تحقيق متطلبات التنمية.

- إن من أهم نتائج التهرب الضريبي في البلديات عدم قدرة البلديات القيام بوظائفها ودفع رواتب الموظفين.

- وكذلك يؤدي إلى زيادة المديونية وارتفاع قيمة الديون من مجموع إيرادات البلديات.

- ضعف الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين.

الخصائص الضريبية والرسوم في البلديات

إن أبرز خصائص التحصيل في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية كما أشار لها السلامين (2008) وهي كما يلي:

- سنوية الرسوم: تسري بعض الرسوم على إيرادات السنة المالية (12 شهرًا) وهذا ينسجم مع أحد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وهو مبدأ الدورية.
 - الرسوم مقابل الخدمة: وفي هذه الحالة لا تحصل البلدية أي رسوم إلا إذا طلب متلقي الخدمة هذه الخدمة.
 - الضريبة التزام نقدي: بمعنى أنها عبارة عن مبلغ من النقود يؤديه متلقي الخدمة للبلدية، إن الضريبة تدفع على شكل خدمات.
 - الضريبة تدفع قانونياً: أي أن الفرد يدفعها وفق نظام قانوني يحدد حجم المبلغ الضريبي وكيفية دفعه الذي يتم بقانون الإدارة المحلية ولا تنعكس على مزاج الموظفين.
 - الضريبة تفرض من قبل البلديات بموجب نظام.
 - الضريبة تدفع بصورة نهائية: حيث إن دافع الضريبة لا يأمل في استردادها.
- طرق زيادة التحصيل المالية في البلديات

عن أبرز طرق زيادة التحصيل الضريبي في البلديات كما أشار إليها عتمة (2023) وهي كما يلي:

1. وجود هيكل تنظيمي سليم يكفل التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات لكل مستوى تنظيمي أو موظف بشكل دقيق حتى لا تتدخل الصلاحيات.
2. وجود نظام معلومات محاسبية سليم يستطيع توفير كافة المعلومات المطلوبة للقيام بعملية التحصيل المالي في البلديات.
3. وجود مجموعة من الأفراد مؤهلين للقيام بالتحصيل الضريبي في جميع الأقسام المالية في البلديات.
4. وجود نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية على الأمور المالية في البلديات ومدى تحصيلها.
5. وجود تنسيق كامل بين أجهزة الرقابة الخارجية المختلفة من جهة وأجهزة الرقابة الداخلية من جهة أخرى من أجل اكتشاف الخطأ وتصحيحه.
6. وجود خطة محكمة الأهداف موضح فيها مهام المديرية المختلفة بشكل يمكن معه تحديد معايير لزيادة التحصيل في البلديات.
7. التحول إلى النظام الإلكتروني في دفع وتحصيل الرسوم بشكل كامل من أجل البعد عن الإنصاف في تحديد الرسوم.

8. العمل على تطبيق القانون على الأشخاص الذين يرفضون دفع الرسوم للبلديات.
 9. السعي نحو تطوير النظام المالي في البلديات في جميع الجوانب وخاصة في القدرة التحصيلية.
 10. ربط النظام المالي والتحصيلي في البلديات مع المؤسسات الأخرى بحيث يمنع إجراء أي معاملة ما لم يتم دفع مستحقات البلدية.
 11. عمل حملات إعلامية بضرورة توعية المواطن بأهمية دفع المستحقات المترتبة عليه.
 12. عمل خصومات مجزية للأشخاص الملتزمين، وكذلك فرض غرامة تأخير على الرسوم والضرائب.
- معوقات التحصيل المالي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية
- إن أبرز معوقات التحصيل المالي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية كما ذكرها عبدالحكيم (2021) وبطائنة (2015) وهي كما يلي:
- مرونة القانون: حيث لا يوجد فرض عقوبات غير متشددة على المُدانين بتهمة التهرب الضريبي، الأمر الذي لا يحقق الردع المطلوب من العقوبة، مما يشجع المكلفين بالضريبة على التهرب إذا كان العائد المتحصّل من خلاله أكبر من العقوبة المترتبة عنه.
 - شعور المواطن عدم العدل في توزيع الضرائب ووجود إعفاءات لبعض الأشخاص.
 - ضعف الوعي لدى المواطن بأهمية الرسوم والضرائب التي تحصلها البلديات.
 - الإحساس بضعف البلديات وعجزها على تطبيق القانون وفرض حقوقها، وعدم قدرتها على ممارسة مسؤولياتها الرقابية من أجل وضع اليد على الممارسات التي تعد تهرباً ضريبياً وإحالة أصحابها إلى القضاء.
 - الإحساس من قبل المواطن بعدم شرعية الضرائب في الأساس وإنها تؤخذ من دون تقديم الخدمة.
 - شعور المواطن بوجود العشوائية في تحديد رسوم البلديات والمسقات.
 - وجود المرونة بالقانون في البلديات التي تشجع على تخفيض الرسوم لبعض الأشخاص.
 - الشعور بارتفاع معدلات الضريبة وثقل العبء الضريبي على المواطن، وعدم الاستفادة -في المقابل- من أي خدمات حكومية، أو الاستفادة من خدمات متفردة للجودة؛ فلا يرى المواطن حينئذ أثراً للضرائب التي يؤديها للبلديات يعود عليه بالنفع الكبير.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- العمل على رفق وحدة الرقابة المالية بالكوادر المتخصصة وإعطائها جميع الصلاحيات.
 - من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة؛ البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الإدارة المحلية.
 - العمل على تعزيز ثقافة المواطنين نحو دفع الرسوم البلدية من خلال حملات إعلامية من قسم العلاقات العامة والإعلام في البلديات.

- تحسين قدرات البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية على تحصيل إيراداتها الذاتية من خلال تبني السياسات للوصول إلى هذا الهدف من خلال تدريب الكادر المالي من القوى البشرية العاملة على موضوع تحسين تحصيلات، وكذلك تقديم التسهيلات المناسبة والتشجيعية.
- الاستفادة من تجارب البلديات في الدول المتطورة في مجال تطور الإدارة المالية في البلديات.

المراجع

المراجع العربية

- الأخرس، محمود.(2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3)، 268-281.
- أبو هلاله، علي.(2022). الرقابة الداخلية والهدر المالي في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(45): ص 373-382.
- بطاينة، شادي (2015)، التهرب من ضريبة الدخل: أسبابه والطرق المقترحة لمعالجته من وجه نظر أصحاب المهن الحرة، دراسة ميدانية في محافظة اربد، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- بجلاب، صالح وفضيل، فارس.(2021). الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية: دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016، مجلة أفق العلمية، 13(4)، 723-742.
- جربوع، يوسف محمود (2015): مجالات مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري بالجامعة الإسلامية في غزة- فلسطين، دراسة ميدانية تطبيقية على موظفي الإدارة المالية والمدققين الداخليين، بحث منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجندي، عائشة.(2023). معوقات التحصيل الضريبي لدى بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 1(1)، 289-303.
- جريسات، مرام.(2021). معوقات التحصيل الضريبي والمسقات وتأثيرها في عمل البلديات: دراسة حالة لبلدية الفحيص، 29 المجلة العربية للنشر، (2)، 375-392.
- سليم، فريد منصور (2017): أثر تطبيق الاساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- السلامين ، ياسر و الدقة ، عبد الرحمن (2014). " المحاسبة الضريبية و تطبيقاتها في فلسطين " ، ط4 ، فلسطين : المكتبة الأكاديمية.

- عتمة، حمزة.(2023). زيادة التحصيل لدى بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطور الخدمات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(3)، 225-238.
- عبدالحكيم، عمران.(2021). واقع التحصيل للإيرادات الجبائية في بلدية المسيلة/ إيضاحات من تقرير مجلس المحاسبة لسنة2020، 712-729،رسالة ماجستير غير منشورة.
- المحمد، عودة.(2022). الرقابة على نفقات وميزانيات البلديات في الأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، 48(1)، 295-303.
- النظامي، أيمن.(2023). خطة إدارية لتطوير الأداء المالي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(4)، ص ص 25-36.
- النعيمات، ضياء.(2023). العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، 629-642.
- وزارة الإدارة المحلية.(2021). أنشطة تطوير الإدارة المالية في البلديات تشخيص النظم والمواضيع المالية في البلديات، منشور على موقع الوزارة.
- يوب، أمال.(2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، 4(3)، ص ص 44-60.

المراجع الأجنبية

- Huda, M. S., & Hasan, M. R. (2019). Problems and Prospects of Municipal Holding Taxation System: A Study on Bhairab Pourashava. Journal of Bangladesh Institute of Planners, 2, 126-135.
- International Monetary, Fund (IMF). (2017). Building Fiscal Capacity in Fragile States. Washington, DC. Open Government Partnership. "A Guide to Open Government and the Coronavirus: Public Procurement." Washington, DC.